Niveau(x) d'enseignement : 4 Numéro EDUQ : 9570666
Centre d'intérêt : 550

Forget, Claudette

Démarche de gestion globale de la qualité des services éducatifs au Collège de Champigny / par Claudette Forget. -- [Québec?] : C. Forget, 1994
x, 130, [110] f. : ill. ; 28 cm.

Résumé : f. ix-x. "Rapport d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 129-130.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Services éducatifs * Gestion * Evaluation des services * Analyse organisationnelle * Projet éducatif * Résolution de problèmes * Plan d'intervention * Opinion des parents * Opinion de l'étudiant * Opinion du personnel * Instrument d'analyse * Questionnaire * Statistiques * Secondaire (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom : Collège de Champigny

Identificateur(s) de sujet : Qualité totale * Relation client-fournisseur * Kaizen (Philosophie de gestion)

Ce rapport propose, à l'aide d'une analyse de la situation, une stratégie d'amélioration recherchant l'adéquation entre les attentes des clientèles des services éducatifs du Collège de Champigny et les services rendus en cohérence avec le projet éducatif. La réalisation du mandat s'inscrit dans une approche de gestion globale de la qualité des services éducatifs élaborée en cinq phases: la planification, le diagnostic, les orientations, la stratégie d'amélioration, l'évaluation. La recherche privilégie la philosophie de gestion Kaizen pour responsabiliser tous les acteurs de l'organisation de service à travers une chaîne de relations clients-fournisseurs. Questionnaires à l'annexe E.

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

DÉMARCHE DE GESTION GLOBALE DE LA QUALITÉ DES SERVICES ÉDUCATIFS AU COLLÈGE DE CHAMPIGNY

par

CLAUDETTE FORGET
Promotion 1988-1992

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ÉNAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Québec
Le 6 mai 1994

INT
1433

SOUTENU
Le 23 m 1994 à Québec

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

DÉMARCHE DE GESTION GLOBALE DE LA QUALITÉ DES SERVICES ÉDUCATIFS AU COLLÈGE DE CHAMPIGNY

par

CLAUDETTE FORGET
Promotion 1988-1992

BIBLIOTHÈQUE
ENAP-MONTRÉAL

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ÉNAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Québec
Le 6 mai 1994

«L'énergie qui se libère lorsque la personne est mise à l'épreuve dans un climat de confiance et de respect est fascinante.»
Jan Carlzon

REMERCIEMENTS

Je tiens d'abord à offrir mes plus sincères remerciements à Monsieur Henri Piolain, directeur général au Collège de Champigny, pour la confiance qu'il m'a témoignée en m'accordant la possibilité de réaliser ce mandat dans son institution. À travers nos échanges, j'ai découvert un directeur d'école, fier de son institution, confiant en l'avenir, et surtout une personne capable de remise en cause constante pour faire cheminer le Collège vers l'excellence.

Je désire également adresser tous mes remerciements à Monsieur Jean Leclerc, consultant en Gestion globale de la qualité en éducation et professeur à l'ÉNAP, pour avoir accepté d'être mon directeur académique malgré ses nombreux engagements. Il fut pour moi un guide précieux à travers l'abondante littérature sur le sujet avant d'entreprendre ce voyage vers la recherche de la qualité. Merci pour sa confiance qui grandissait au fil de nos rencontres, pour ses commentaires qui m'aidaient à clarifier mes idées et soulevaient de nouvelles interrogations tout en me laissant l'autonomie nécessaire à la découverte de mon propre chemin.

Je ne voudrais passer sous silence tout le travail des professeurs que j'ai eu la chance de côtoyer à l'ÉNAP. Chacun à sa façon, dans sa discipline propre, a contribué par les questionnements qu'il suscitait en moi à me faire progresser vers l'étape finale du projet d'intervention.

Enfin, je désire remercier chaleureusement ma famille, principalement mon conjoint pour son appui et sa compréhension au moment où les réseaux de support extérieur s'estompaient. Merci à mes trois enfants: Martin, pour ses habiletés d'entraîneur qui sait motiver avant une compétition importante; Sandra, pour sa capacité d'écoute et d'encouragement; et René, pour sa compréhension en attendant que la vie de famille reprenne à nouveau son cours. Merci à chacun d'avoir été là pour moi! Merci de m'avoir aidée à réaliser mon rêve!

AVANT-PROPOS

Le rapport d'intervention de l'ÉNAP est une activité obligatoire à l'obtention de la Maîtrise en administration publique de l'ÉNAP. Il est l'aboutissement d'une démarche faite auprès d'un organisme public ou privé dans le but de proposer une réponse à un questionnement de nature administrative. Ce rapport est déposé et soutenu à l'École nationale d'administration publique et il est présenté au Collège de Champigny.

Dans le présent document, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS i

AVANT-PROPOS ii

TABLE DES MATIÈRES iii

LISTE DES TABLEAUX vii

LISTE DES FIGURES viii

SOMMAIRE ix

1. L'INTRODUCTION 1
   - 1.1 Le contenu du rapport 2
   - 1.2 Le mandat 3
   - 1.3 Les objectifs du projet d'intervention 3

2. L'OBJET DE L'ÉTUDE: LA RECHERCHE D'AMÉLIORATION 4
   - 2.1 Le macro-environnement 5
     - 2.1.1 La mission éducative québécoise 5
     - 2.1.2 La gestion de l'éducation 6
   - 2.2 L'environnement interne 8
     - 2.2.1 Description de l'organisation 8
     - 2.2.2 Le projet éducatif 8
   - 2.3 Le profil des clientèles 10
     - 2.3.1 La clientèle interne 10
     - 2.3.2 La clientèle externe 11
   - 2.4 L'influence du micro-environnement 14
     - 2.4.1 Le contexte démographique 14
     - 2.4.2 Le contexte économique 14
     - 2.4.3 Le contexte pédagogique 15
   - 2.5 L'objet de l'étude 16
     - 2.5.1 Les dimensions de l'étude 16
     - 2.5.2 Les limites de l'étude 17

3. LE CADRE DE RÉFÉRENCE: LA GESTION GLOBALE DE LA QUALITÉ 18
   - 3.1 Mutation du management 19
     - 3.1.1 Historique 19
     - 3.1.2 Causes de la mutation 22
   - 3.2 Philosophie de gestion dans une organisation de service 23

3.2.1 La philosophie de gestion Kaïzen 23
3.2.2 Kaïzen et la gestion de l'organisation de service 25
3.2.3 Définition de la gestion globale de la qualité 29
3.3 Cadre de référence de la gestion globale de la qualité 30
3.3.1 Les préalables 30
3.3.2 Les cinq impératifs de la qualité 32
3.3.3 La relation client-fournisseur 35
3.3.4 Approche globale 38
3.4 La méthode et les outils d'amélioration 39
3.4.1 La gestion des groupes de progrès 39
3.4.2 Méthode de résolution de problèmes 42
3.4.3 L'analyse des processus 44
3.4.4 Modèles d'intervention pour un service de qualité 47

4. LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE 49
4.1 Démarche globale d'intervention 50
4.2 Les résultats aux épreuves uniques du ministère de l'Éducation 51
4.3 Les sondages 52
4.3.1 L'Instrument d'auto-analyse sur les facteurs d'efficacité 52
4.3.2 Les questionnaires élaborés pour les fins de l'étude 54
4.4 Les entrevues 55
4.4.1 Les élèves actuels 56
4.4.2 Les anciens élèves 56
4.4.3 Le Comité de parents 57
4.4.4 Le personnel du Collège de Champigny 57
4.5 L'opportunité de la démarche de cueillette de données 58
4.5.1 Les limites 58
4.5.2 Les avantages 58

5. L'ANALYSE DES DONNÉES 61
5.1 Les indicateurs de résultats aux épreuves uniques du MEQ 62
5.1.1 Étude comparative sur le plan provincial 62
5.1.2 Étude comparative sur le plan régional 63
5.1.4 Synthèse des indicateurs de résultats 64
5.2 Les facteurs d'efficacité pour la réussite éducative 65
5.2.1 La vie scolaire 65
5.2.2 La vie pédagogique 67
5.2.3 La gestion 71
5.2.4 Synthèse des facteurs d'efficacité 73
5.3 Les perceptions des clientèles 74
5.3.1 Les perceptions des parents 74
5.3.2 Les perceptions des élèves actuels 77
5.3.3 Les perceptions des anciens élèves 80

5.3.4 Les perceptions du personnel 82
5.4 Synthèse de l'analyse en fonction du projet éducatif 85
5.5 Le bilan de la situation 88
5.5.1 Les points saillants de satisfaction 88
5.5.2 Les pistes de réflexion 89
5.5.3 La présentation des lignes de force 90
5.5.4 La présentation des possibilités de progrès 91

6. LES ORIENTATIONS 92
6.1 La présentation des orientations 93
6.2 La présentation des objectifs 94

7. LA STRATÉGIE D'AMÉLIORATION: "MA RESPONSABILITÉ" 102
7.1 Présentation de la stratégie d'amélioration 104
7.1.1 Intégration des concepts à la stratégie d'amélioration en quatre étapes 104
7.2 Les étapes de la stratégie 105
7.2.1 La sensibilisation 105
7.2.2 Les groupes de progrès 106
7.2.3 L'analyse des processus 109
7.2.4 La formation 115
7.3 Phase d'évaluation, de reconnaissance, de recommencement 116
7.4 La mise en oeuvre 117
7.5 L'opportunité de la stratégie 120
7.5.1 Les avantages de la stratégie 120
7.5.2 Les inconvénients de la stratégie 121

8. LA CONCLUSION 124

LA BIBLIOGRAPHIE 129

ANNEXES

Annexe A: Organigramme du Collège de Champigny A-1
Organigramme du Comité de parents A-2
Liste des activités parascolaires A-3
Liste des responsabilités des élèves de 5e secondaire A-5

Annexe B: Évolution de la clientèle au Collège de Champigny B-1
Prévision des effectifs scolaires sur le territoire B-3

Annexe C: Organisation de service C-1

Annexe D: Données provenant de l'instrument d'auto-analyse: portrait sur l'ensemble du Collège D-1
- Questionnaire sur la vie scolaire D-17
- Questionnaire sur l'enseignement D-23
- Questionnaire sur la gestion D-32

Données provenant de l'instrument d'auto-analyse: portrait comparé par niveau D-1

Annexe E: Questionnaires élaborés pour l'étude
- Questionnaire aux parents des futurs élèves E-1
- Questionnaire aux parents des élèves actuels E-9
- Questionnaire au personnel E-19

Annexe F: Questions d'entrevues
- Questionnaire d'entrevue avec les élèves actuels F-1
- Questionnaire d'entrevue avec les anciens élèves F-4
- Questionnaire d'entrevue avec le Comité de parents F-5
- Questionnaire d'entrevue avec le personnel F-7

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Répartition des élèves en 1992-1993 11
Tableau 2: Habitudes de vie des élèves 12
Tableau 3: Niveau de scolarité des parents 12
Tableau 4: Types d'emplois occupés par les parents 13
Tableau 5: Revenu familial moyen 13
Tableau 6: Du management classique au management mutant 21
Tableau 7: Du contrôle à la gestion intégrale de la qualité 21
Tableau 8: Roue de Deming et de Leclerc 28
Tableau 9: Les huit étapes de l'échange de service interne 37
Tableau 10: Étapes et techniques de la méthode de résolution de problèmes 43
Tableau 11: Comment gérer les processus 45
Tableau 12: Six étapes pour l'amélioration des processus 46
Tableau 13: Tableau synoptique de la collecte de données 60
Tableau 14: Comparaison des résultats sur le plan provincial 63
Tableau 15: Comparaison des résultats sur le plan régional 64
Tableau 16: Dimensions et facteurs d'efficacité sur la vie scolaire 66
Tableau 17: Dimensions et facteurs d'efficacité sur la vie pédagogique 70
Tableau 18: Dimensions et facteurs d'efficacité sur la gestion 72
Tableau 19: Synthèse des questionnaires et des entrevues aux parents 75
Tableau 20: Synthèse des entrevues avec les élèves actuels 78
Tableau 21: Synthèse des entrevues avec les anciens élèves 80
Tableau 22: Synthèse du questionnaire et des entrevues avec le personnel 83
Tableau 23: Synthèse globale selon l'approche du projet éducatif 85
Tableau 24: Objectifs liés à la cible 1 95
Tableau 25: Objectifs liés à la cible 2 97
Tableau 26: Objectifs liés à la cible 3 98
Tableau 27: Objectifs liés à la cible 4 99
Tableau 28: Objectifs liés à la cible 5 100
Tableau 29: Objectifs liés à la cible 6 101
Tableau 30: Possibilités de groupes de progrès 107
Tableau 31: Application de la relation client-fournisseur dans l'enseignement 110
Tableau 32: Application du schéma d'un processus à l'enseignement 111
Tableau 33: Dimensions influençant l'amélioration des processus liés à la situation pédagogique 112
Tableau 34: Analyse de processus liés à la situation pédagogique 113
Tableau 35: Procédurier de réalisation 117

LISTE DES FIGURES

Figure A:	Situation pédagogique	7
Figure B:	Courbe théorique de l'innovation	24
Figure C:	Courbe réelle de l'innovation	24
Figure D:	Amélioration seule	25
Figure E:	Amélioration plus innovation	25
Figure F:	Structure d'une organisation de service	27
Figure G:	Roue de Deming et de Leclerc	28
Figure H:	Cadre de référence de la gestion globale de la qualité	30
Figure I:	Schéma des préalables logiques à l'esprit d'équipe	33
Figure J:	Macro-processus des Relations «Clients-Fournisseurs»	35
Figure K.	Relation «Client-Fournisseur»	36
Figure L:	Boucle de Réaction/Mesure	36
Figure M:	Chaîne de la qualité globale	38
Figure N:	Modèle de développement du système-groupe	41
Figure O:	Méthode de résolution de problèmes	42
Figure P:	Schéma d'un processus	44
Figure Q:	Processus complexe	44
Figure R:	Étapes du modèle d'intervention	47
Figure S:	Cartographie des points saillants de satisfaction	88
Figure T:	Cartographie des pistes de réflexion	89
Figure U:	Modèle théorique de la stratégie d'amélioration	105
Figure V:	Démarche de gestion globale de la qualité	128

SOMMAIRE

«Comment faire mieux ce que l'on fait déjà bien?»

La recherche d'excellence au coeur même de la tradition du Collège de Champigny a donné naissance à ce projet d'intervention. Le mandat reçu de l'institution consiste à proposer, à l'aide d'une analyse de la situation, une stratégie d'amélioration recherchant l'adéquation entre les attentes des clientèles et les services rendus en cohérence avec le projet éducatif. La réalisation du mandat s'inscrit dans une approche de gestion globale de la qualité des services éducatifs élaborée en cinq phases.

La phase de planification établit les fondements de la démarche. Elle consiste à situer l'objet de l'étude en relation avec la mission éducative, à se sensibiliser aux concepts et principes de la gestion globale de la qualité et à concevoir la démarche de réalisation. Le cadre de référence retenu se compose de trois sous-systèmes: les préalables, les impératifs de la qualité et la relation client-fournisseur. Le modèle de Jean Leclerc propose de responsabiliser chaque individu envers la mesure de la conformité des attentes des clientèles par l'intégration d'un processus de résolution de problèmes. Cette responsabilité conduit à la recherche de possibilités d'amélioration qui entraîne la collectivité vers l'objectif de prévention.

La phase du diagnostic permet de dresser un portrait de la réalité dégagé d'une analyse quantitative et qualitative des données recueillies par le biais des résultats aux épreuves uniques du ministère de l'Éducation, de l'instrument d'auto-analyse et d'entrevues auprès des clientèles. La communauté de perceptions émergeant de cette analyse conduit à l'identification des points saillants de satisfaction et des pistes d'amélioration en vue de l'élaboration des orientations.

La phase d'orientations propose une vision ciblant le volet vie pédagogique du projet éducatif, six cibles stratégiques et les objectifs opérationnels découlant du bilan de la situation. Ces propositions doivent être validées par tous les groupes de clientèle pour se transformer en projet mobilisant.

La phase de stratégie d'amélioration propose un modèle d'intervention en quatre étapes: la sensibilisation, les groupes de progrès, l'analyse des processus, la formation. Le modèle théorique est représenté sous la forme symbolique d'une roue illustrant la progression graduelle et continue liée à la philosophie Kaïzen. Au coeur de cette roue, se retrouvent les cinq impératifs de la qualité qui constituent le moteur de la progression. Chaque quadrant inclut un processus de résolution de problèmes où chacun devient responsable de la qualité de son travail. La stratégie propose un procédurier de réalisation incluant les objectifs et les moyens, les responsables et la durée prévisible de chaque étape.

Enfin, la phase d'évaluation clôture la démarche d'amélioration par l'appréciation des résultats obtenus, la célébration des réussites et le recommencement en proposant d'élaborer un plan de relance issu d'un nouveau diagnostic posé.

En somme, ce projet d'intervention représente l'amorce d'un processus d'amélioration orienté vers la gestion, le travail d'équipe et l'individu. Un processus où tous les membres du personnel sont considérés comme une communauté d'égaux engagés dans un projet collectif visant à toujours mieux répondre aux besoins des clientèles interne et externe.

1. L'INTRODUCTION

«Le mot qualité est mobilisateur par excellence parce qu'il canalise les énergies et oriente les actions de tous.»
Périgord

1.1 LE CONTENU DU RAPPORT

Ce rapport d'intervention réalisé en vue de l'obtention d'un diplôme de Maîtrise en administration publique à l'École nationale d'administration publique propose une démarche de gestion globale de la qualité des services éducatifs au Collège de Champigny (CC).

L'introduction présente le contenu du rapport, précise le mandat et les objectifs poursuivis. Le deuxième chapitre situe l'organisation dans son environnement interne et externe, dresse un profil de ses clientèles et expose l'objet de l'étude sous forme de souci de recherche d'amélioration.

La revue de littérature sur l'évolution de la gestion a permis de retenir les concepts de la gestion globale de la qualité (GGQ) comme assise à l'élaboration d'une stratégie d'intervention. Les concepts présentés au chapitre trois s'intègrent à une approche globale fondée sur la philosophie d'amélioration Kaïzen voulant responsabiliser tous les acteurs de l'organisation de service à travers une chaîne de relations clients-fournisseurs.

Le quatrième chapitre expose la méthodologie utilisée pour la réalisation de l'intervention. Il est suivi de l'analyse de données quantitatives et qualitatives selon l'approche du projet éducatif. La modélisation des points saillants de satisfaction et des pistes de réflexion émergeant d'une communauté de perceptions a conduit à l'identification des forces et des possibilités de progrès.

Les orientations proposées au chapitre six privilégient la vie pédagogique pour canaliser les actions des divers intervenants en réponse aux occasions de progrès identifiées. Ces orientations jumelées au cadre conceptuel de la gestion globale de la qualité aboutissent à une stratégie d'amélioration et d'évaluation des progrès au chapitre sept. Enfin, la conclusion du rapport clôture la présente étude avec la modélisation des cinq phases de la démarche de gestion de la qualité issue du mandat de recherche d'amélioration accordé par les autorités de l'institution.

1.2. LE MANDAT

Le présent mandat origine du souci de recherche d'excellence exprimé dans le projet éducatif du Collège de Champigny. À l'occasion de son 25e anniversaire, le moment semble opportun pour les autorités du Collège de dresser un bilan de la situation afin d'identifier les forces reconnues par le milieu et les pistes d'amélioration suggérées pour poursuivre le développement de l'institution. La recherche constante d'adéquation entre les besoins éducatifs des jeunes et les services rendus s'avère d'une importance capitale pour assurer la fidélité de sa clientèle. Cette préoccupation a généré le mandat accordé par le Collège de Champigny de:

> « ***Proposer, à l'aide d'une analyse de la situation des services éducatifs, des recommandations en vue d'une stratégie d'intervention qui serait de nature à améliorer la performance éducative en recherchant l'adéquation entre les attentes des clientèles et les services rendus.*** »

1.3 LES OBJECTIFS DU PROJET D'INTERVENTION

Ce projet d'intervention se propose de répondre à la question: "**Comment faire mieux ce que l'on fait déjà bien?**" Les objectifs généraux consistent à:

O_1 Dresser un portrait de la réalité en ce qui a trait à la satisfaction des attentes et des besoins des clientèles pour répondre à la question: "**Où en est-on?**"

O_2 Proposer des orientations de progrès en réponse aux attentes des clientèles et cohérentes avec le projet éducatif du Collège pour répondre à la question: "**Où veut-on aller?**"

O_3 Concevoir une stratégie visant l'amélioration graduelle et continue en réponse à la question: "**Comment y parvenir?**"

La réalisation de l'intervention concilie les besoins des clientèles externe et interne avec les concepts de la gestion globale de la qualité en proposant une stratégie d'amélioration cohérente avec le milieu. Il convient maintenant de situer l'institution dans son environnement interne et externe et de préciser l'objet de l'étude qui guidera cette démarche.

2. L'OBJET DE L'ÉTUDE:

LA RECHERCHE D'AMÉLIORATION

«Un problème organisationnel n'est pas une réalité en soi mais plutôt la représentation intelligible que s'en font des acteurs en vue d'une intervention planifiée sur elle à partir de ressources dont ils disposent.»
Maurice Landry

2.1 LE MACRO-ENVIRONNEMENT

2.1.1 La mission éducative québécoise

L'éducati . offerte aux jeunes du secondaire provient des réseaux public et privé d'enseignement. Le résea ublic est formé de commissions scolaires regroupant des écoles reconnues chacune comme :té administrative sous l'autorité d'un directeur. Chaque école se donne un projet éducati espectant les orientations de la commission scolaire qui est responsable de l'ensei ement dispensé sur son territoire. En raison de sa gratuité, l'école publique est accessible à tous les jeunes du Québec.

Par ailleurs, les institutions d'enseignement privé offrent une alternative aux parents dans le choix de l'éducation pour leurs enfants. Ce choix implique toutefois des frais de scolarité pour les parents. Chaque école privée est une entité autonome qui, tout comme le réseau public, poursuit les finalités d'éducation précisées par le ministère de l'Éducation [MEQ, 1979, p.26]:

> *«L'éducation au Québec vise à développer la personne dans toutes ses dimensions: la personne est corps, intelligence, affectivité... Dans son existence, elle intègre une morale et très souvent, une religion.*
>
> *L'éducation au Québec veut favoriser, par la création d'un milieu éducatif équilibré, l'épanouissement d'une personnalité créatrice.*
>
> *L'éducation au Québec entend assurer le développement d'une personne qui aspire à l'autonomie, à la liberté et au bonheur, qui a besoin d'aimer et d'être aimée, qui est ouverte à la transcendance.*
>
> *L'éducation au Québec considère la personne comme un être social en rapport étroit avec une collectivité et des groupes enracinés dans une histoire commune et dans une culture particulière.»*

Il appartient à chaque école d'identifier les valeurs propres à son projet éducatif et de gérer l'éducation offerte en poursuivant l'objectif premier de l'éducation secondaire de:

> *«permettre à l'adolescent de poursuivre sa formation générale et de s'orienter dans la vie en se situant comme individu qui fait partie d'une collectivité». [MEQ, 1979, p.29]*

2.1.2 La gestion de l'éducation

Dans la société actuelle où l'on assiste à des transformations majeures sur les plans politique, économique, social et culturel, on semble être à la recherche de nouveaux équilibres dans tous les domaines. On s'interroge sur la qualité des biens et des services produits pour répondre plus efficacement aux besoins nouveaux de la société. L'éducation n'y échappe pas!

Dans son rapport annuel de 1992, le Conseil supérieur de l'éducation [CSE, 1993, p.10] dresse un bilan de la gestion actuelle de l'éducation et propose un modèle où *«le gouvernement des personnes prend sensiblement plus de place que l'administration des choses»*. Cette étude met en évidence certaines caractéristiques de la gestion de l'éducation. Elle reconnaît entre autres le caractère public de la mission éducative, le caractère humain des activités et le caractère ouvert de l'espace d'intervention.

> ***«Caractère public:***
> *On ne peut prétendre à la légitimité que si ses pratiques s'inscrivent dans la considération des besoins éducatifs socialement déterminés et dans le respect de la responsabilité des citoyennes et citoyens à l'égard de l'oeuvre de formation.*
> *[CSE, 1993, p.11]*

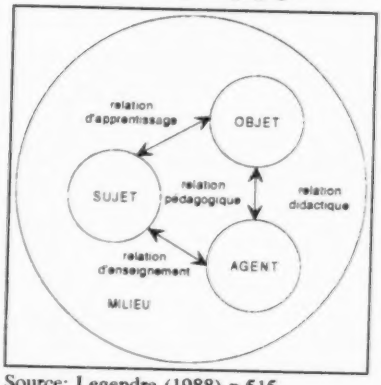
> ***Caractère humain:***
> *Le but même de l'éducation concerne la formation de l'être humain. Il s'agit plus fondamentalement de contribuer à la «production» d'un sujet autonome et responsable, à la formation d'un individu capable de penser et de créer, ce dernier participant lui-même à son développement et à son évolution... Au coeur de ce processus de production d'un sujet réside une relation humaine, la relation pédagogique qui s'engage entre le maître et l'élève... La gestion ne peut ainsi oeuvrer à la formation de l'être humain que si elle inscrit son action en soutien direct à la relation pédagogique...*
> *[CSE, 1993, p.11-12]*

> ***Caractère ouvert:***
> *La gestion de l'éducation évolue dans un système ouvert où interagissent nombre d'institutions et d'individus qui véhiculent des préoccupations et des intérêts divers... L'institution scolaire doit tenir compte d'un ensemble de partenaires sociaux et entretenir des liens étroits avec ceux-ci pour définir et ajuster constamment le sens de ses actions.»*
> *[CSE, 1993, p.12]*

La complexité et l'étendue de la mission éducative créent des attentes et des pressions sociales à l'égard de l'institution scolaire auxquelles le modèle bureaucratique ne semble plus répondre. Tout le discours étatique change. On parle de concertation, de partenariat, de processus de production d'un sujet, d'approche-client et de revalorisation professionnelle du personnel enseignant au coeur de la relation pédagogique.

En éducation, l'acte pédagogique ou *«situation pédagogique»* est considéré comme un processus complexe qui relève des individus et de leur volonté de s'améliorer. Dans «Le Dictionnaire actuel de l'éducation» la situation pédagogique est définie comme *«l'ensemble des composantes interreliées sujet (élève) - objet (matière) - agent (enseignant) dans un milieu donné.»* [Legendre, p.514-515]. L'auteur présente un modèle systémique de la situation pédagogique sous forme de relations pédagogiques: relation didactique entre l'objet et l'agent; relation d'enseignement entre l'agent et le sujet; relation d'apprentissage entre le sujet et l'objet tel que représenté à la figure A. Ainsi, l'apprentissage résulte de ces trois relations pédagogiques.

Figure A
Situation pédagogique



Source: Legendre (1988) p.515

Selon le Conseil supérieur de l'éducation, le modèle auquel il faut tendre devra être axé sur une dynamique proprement éducative accordant la priorité à la relation pédagogique entre l'enseignant et les élèves. Au coeur de cette vaste mission, réside le jeune soutenu par une équipe d'éducateurs dans son école. La section suivante présente sommairement l'institution qui fait l'objet de notre étude, sa structure organisationnelle et son projet éducatif.

2.2 L'ENVIRONNEMENT INTERNE

2.2.1 Description de l'organisation

Le Collège de Champigny, fondé par le frère Claude Bergeron, est un collège privé mixte de niveau secondaire né de l'action éducative des Frères du Sacré-Coeur et reconnu d'intérêt public par le ministère de l'Éducation du Québec en 1969. La Corporation du Collège de Champigny est administrée par le Conseil d'administration formé de neuf frères nommés par le Conseil provincial des Frères du Sacré-Coeur.

La direction générale et la direction des services pédagogiques du Collège sont assumées par Monsieur Henri Piolain. Ce dernier est assisté par le responsable du service aux élèves, le responsable du service des équipements, le responsable du service des finances et le responsable du service de la pastorale. [Annexe A-1]

Les enseignants sont représentés au Conseil du Collège par quatre membres élus en assemblée. Ce Conseil est consulté sur les sujets d'ordre pédagogique et d'encadrement tout en ayant la possibilité de proposer des projets particuliers à la direction. L'organisme de représentation des élèves à la vie scolaire est le conseil de classe élu en début d'année.

Les parents participent à la vie du Collège par la voix du Comité de parents regroupant une vingtaine de parents représentant tous les niveaux d'enseignement. Ce dernier se compose d'un conseil exécutif appuyé par sept sous-comités s'intéressant aux aspects éducatifs. [Annexe A-2]

2.2.2 Le projet éducatif

La finalité d'éducation offerte au Collège de Champigny [CC, 1990, p.1-58], la formation intégrale de l'élève, s'exprime dans son projet éducatif originant d'une implication de tous les intervenants du milieu. Il vise la recherche d'excellence en s'appuyant sur la tradition éducative des Frères du Sacré-Coeur et sur les valeurs qui doivent modeler la force du jeune d'aujourd'hui et de l'adulte de demain. Le projet éducatif comprend six volets: les valeurs, la vie spirituelle et religieuse, la vie pédagogique, la vie étudiante, la vie sociale et l'implication des parents.

Les valeurs

Les valeurs privilégiées par l'institution sont la foi, la justice, le respect du bien commun, le sens civique, l'honnêteté, la liberté personnelle, le sens de la responsabilité, la qualité des relations humaines, le goût du travail bien fait, la ponctualité et la fierté de l'institution. [CC, 1990, p.15]

L'aspect spirituel et religieux

En tant qu'institution privée confessionnelle de foi catholique, le Collège de Champigny présente la vie spirituelle comme un témoignage de la communauté éducative dans le respect et l'engagement chrétien. [CC, 1990, p.19-22]

La vie pédagogique

Au centre de la vie scolaire au Collège, la vie pédagogique favorise l'acquisition de solides connaissances, d'habiletés, d'attitudes et la responsabilisation de l'élève face à sa formation. L'enseignant aime le jeune, dispense un enseignement de qualité, se perfectionne et suscite la participation. Le titulaire cherche à créer un climat de travail dans son groupe par son aide à l'élève et par la concertation afin de favoriser la réussite de ses élèves. [CC, 1990, p.23-26]

La vie étudiante

La vie étudiante complète la formation de l'élève en favorisant son développement intégral par le biais d'activités parascolaires, d'activités sportives et culturelles. La participation de l'élève aux activités parascolaires est obligatoire, ainsi que l'engagement des élèves de 5^{e} secondaire qui doivent assumer une ou plusieurs responsabilités dans la vie de l'école. [Annexe A-3-5] Les enseignants participent à l'organisation des activités et découvrent ainsi d'autres richesses chez leurs élèves. Le responsable de la vie étudiante démontre une ouverture à tout projet pouvant créer plus d'ambiance et de solidarité. [CC, 1990, p.27-30]

La vie sociale

Le Collège, une petite société, vise à transmettre un ensemble de valeurs et invite le jeune tout comme l'adulte à collaborer au développement de la vie sociale qui lui permettront de se réaliser et de jouer un rôle actif dans son environnement. [CC, 1990, p.31-35]

L'implication des parents

Le Collège représente le choix des parents. En tant que premiers responsables de leur enfant, l'implication des parents dans le respect du projet éducatif est recherchée pour assurer une complémentarité entre l'école et la famille. [CC, 1990, p.37-39]

La formation du jeune résulte d'un travail d'équipe entre tous les partenaires. Toutefois, chacun a des attentes et des besoins propres à satisfaire pour assumer ses responsabilités efficacement. C'est ainsi que tous les groupes de partenaires sont considérés comme des clientèles, c'est-à-dire des personnes désireuses de recevoir un service qui leur est destiné tout en faisant partie intégrante de ce processus. Ces clientèles se répartissent en clientèles internes et externes.

2.3 LE PROFIL DES CLIENTÈLES

2.3.1 La clientèle interne

Dans une approche-client, chaque membre du personnel est considéré à la fois comme client puisque chacun reçoit le produit d'une activité et comme fournisseur puisqu'en retour ce dernier produit une activité pour un client. La clientèle ciblée pour notre étude se situe au coeur des services éducatifs du Collège: le personnel enseignant.

Le personnel enseignant est composé de 20 hommes et 12 femmes: 18 d'entre eux se situent dans le groupe d'âge de 26 à 35 ans. Selon une étude menée par le ministère de l'Éducation sur l'évolution à moyen terme du personnel enseignant québécois, le pourcentage appartenant à ce groupe d'âge au secondaire devait représenter 13% des enseignants en 1992. [MEQ, 1992a, p.19] Or, 56% des enseignants du Collège appartiennent à cette catégorie ce qui constitue une caractéristique spécifique qui reflète le développement récent de l'institution. Cette situation peut expliquer en partie le dynamisme de la vie étudiante caractérisée par l'implication des enseignants, ainsi que leur complicité remarquée au niveau des relations professeurs / élèves.

2.3.2 La clientèle externe

Les élèves

Parmi la clientèle externe immédiate, les élèves et les parents sont retenus pour les fins de l'étude. L'évolution de la clientèle étudiante a connu une hausse constante depuis 1980-1981 pour atteindre une stabilité depuis deux ans. En effet, le nombre d'élèves est passé de 170 à 520 au cours de ces années. [Annexe B-1].

Cette augmentation rapide coïncide d'abord avec la venue de la mixité en 1981 et, par la suite, avec les agrandissements graduels par l'intérieur et enfin par l'extérieur en 1987. En 1992-1993, cette clientèle se compose de 275 garçons et de 245 filles soit une proportion de 52,88% et 47,12% répartie ainsi sur les cinq niveaux du secondaire:

Tableau 1
Répartition des élèves en 1992-1993

1re: 116 élèves	2e: 116 élèves	3e: 105 élèves	4e: 89 élèves	5e: 94 élèves

Source: Collège de Champigny (1993)

Les activités en dehors des heures de cours reflètent des intérêts diversifiés chez les élèves. Le tableau 2 indique la moyenne de temps hebdomadaire consacré aux activités par les élèves actuels et par ceux qui entreront en septembre 1993. Il s'avère que les activités culturelles et les activités sur ordinateur occupent une plus grande place chez les futurs élèves. Le rayonnement culturel de l'institution peut avoir suscité la motivation de cette clientèle envers le Collège de Champigny. Il est également à signaler que ces jeunes ont davantage développé l'habitude d'apprendre en interaction visuelle plutôt qu'auditive, ce qui devrait créer de nouveaux besoins quant à leur style d'apprentissage et aux cours à offrir.

Tableau 2
Habitudes de vie des élèves

Élèves actuels (1992)			Futurs élèves (1993)	
Activités	1-5 heures	6-10 heures	1-5 heures	6-10 heures
Études	46%	37%	61%	35%
Culturelles	45%	6%	68%	4%
Sportives	51%	23%	62%	28%
Lecture	66%	12%	68%	19%
Ordinateur	39%	6%	55%	6%
Télévision	32%	40%	46%	42%
Emploi	17%	12%		

Source: Questionnaire aux parents (1993)

Les parents

Ces élèves proviennent de 444 familles: 373 familles ont 1 enfant au Collège, 66 en ont 2 et 5 familles en ont 3. On observe que 82% des parents des futurs élèves appartiennent au groupe d'âge de 36 à 45 ans alors que 67% des parents des élèves actuels font partie de cette catégorie. 84% des parents forment une famille traditionnelle en comparaison avec 77% des familles québécoises. [MEQ, 1991, p.12] Le niveau de scolarité des répondants des deux groupes de parents est sensiblement le même alors qu'il présente une légère variation chez les conjoints. En effet, le pourcentage de conjoints ayant une scolarité de niveau secondaire chez les parents des futurs élèves est de 13% supérieur au groupe de parents des élèves actuels. Cette situation pourra accentuer le besoin d'information et de concertation avec l'école.

Tableau 3
Niveau de scolarité des parents

Parents des élèves actuels (1992)			Parents des futurs élèves (1993)	
Scolarité	Répondant(e)s	Conjoint(e)s	Répondant(e)s	Conjoint(e)s
Doctorat	1,3%	1,8%	0%	3%
Maitrise	6,8%	5%	2,7%	4,5%
Baccalauréat	26,8%	18,9%	24,3%	13,6%
Collégial	31,1%	34,7%	37,8%	25,8%
Secondaire	34%	39,6%	35,1%	53%

Source: Questionnaire aux parents (1993)

En établissant une moyenne familiale des types d'emplois occupés par les deux groupes de parents, on note une diminution de 3,5% des cadres et de 9,7% des professionnels chez les parents des futurs élèves alors que ces pourcentages se retrouvent dans la catégorie « autre ».

Tableau 4
Types d'emplois occupés par les parents

Parents des élèves actuels (1992)			Parents des futurs élèves (1993)	
Emplois	Répondant(e)s	Conjoint(e)s	Répondant(e)s	Conjoint(e)s
Cadre	14%	15,8%	12,2%	10,6%
Professionnel	30,1%	26,1%	23%	13,6%
Technicien	20,8%	23%	25,7%	22,7%
Ouvrier	4,7%	9%	4,1%	12,1%
Travail-maison	16,5%	11,3%	9,5%	13,6%
Autre	14%	14,9%	25,7%	27,3%

Source: Questionnaire aux parents (1993)

Cette situation d'emploi, pouvant être associée à la moyenne d'âge plus jeune des parents des futurs élèves, influence le revenu familial moyen par famille. On observe une diminution de 8,4% du nombre de familles ayant un revenu familial moyen de 56,000$ et plus chez ces parents.

Tableau 5
Revenu familial moyen

Échelle	Parents des élèves actuels	Parents des futurs élèves
Moins de 25,999	1,7%	5,5%
26,000 à 35,999	8,2%	8,2%
36,000 à 45,999	18,9%	19,2%
46,000 à 55,999	24,5%	28,8%
56,000 et plus	46,8%	38,4%

Source: Questionnaire aux parents (1993)

Le recrutement de la clientèle demeure un enjeu important pour toute institution privée. La clientèle potentielle provenant des répondants totalise 184 enfants pour les prochaines années. Parmi les élèves actuels, 48% ont un parent ayant étudié dans une institution privée comparativement à 23% seulement chez les futurs élèves. Il est à signaler que le choix de l'école privée ne semble pas être principalement lié à la tradition familiale, mais qu'il devient davantage

la résultante de la confiance mise dans l'institution. Le recrutement actuel origine du «bouche à oreille» chez 50% des futurs parents et du choix du jeune dans 32% des cas. Ces informations démontrent l'importance pour le Collège de Champigny de poursuivre sa recherche d'amélioration en vue de toujours mieux répondre aux besoins de sa clientèle.

En plus d'être liée à la qualité de la formation offerte aux jeunes, l'évolution de la clientèle est également soumise à des facteurs contextuels externes. Sans faire l'objet d'une étude approfondie, il importe de prendre en considération les tendances perceptibles du micro-environnement du Collège de Champigny.

2.4 L'INFLUENCE DU MICRO-ENVIRONNEMENT

2.4.1 Le contexte démographique

Les données recueillies auprès de la Direction des études économiques et démographiques du ministère de l'Éducation indiquent que les Commissions scolaires Jeune-Lorette et Belles-Rivières (Ancienne-Lorette-Montcalm), d'où provient la majeure partie de la clientèle du Collège de Champigny, connaîtront une baisse de leur population d'âge scolaire de niveau secondaire au cours des cinq prochaines années. [Annexe B-3]

Alors qu'au cours des cinq dernières années, ces mêmes commissions scolaires connaissaient une augmentation du bassin de clientèle de 667 élèves soit 8,4%, les prévisions indiquent qu'elles verront ce bassin diminuer de 673 élèves soit 8,5% d'ici 1997-1998. Cette tendance à la baisse pourra rendre les écoles concurrentes plus "agressives" pour conserver leur part du marché.

2.4.2 Le contexte économique

La récession est sans doute ce qui domine le paysage économique du Québec tout entier. En raison de la présence massive des fonctionnaires dans le Québec-métropolitain, il s'agit d'une région qui ressent de façon moins marquée qu'ailleurs les fermetures d'entreprises et de commerces de même que la hausse du taux de chômage.

Quoi qu'il en soit, les effets de la récession se font sentir dans le budget des ménages: la capacité de dépenser diminue. De plus, la nécessité de réduire les dépenses de l'État laisse planer la menace de coupures de postes de cadres et de professionnels dans ce secteur. L'espoir d'améliorer sa situation financière diminue, ce qui amène le consommateur à rationaliser ses dépenses et à le rendre mieux averti envers le rapport qualité/prix dans le choix des services.

2.4.3 Le contexte pédagogique

Le contexte pédagogique pour les années à venir est surtout marqué par le Plan d'action sur la réussite éducative que le ministre de l'Éducation rendait public en juin 1992. Ce plan consiste essentiellement en la mise en oeuvre de projets pédagogiques destinés à contrer le décrochage scolaire, à stimuler la réussite et à relever le taux d'obtention de diplômes d'études secondaires. Une assistance financière du ministère est prévue principalement pour les commissions scolaires. Ces dernières mettent sur pied des plans d'action souvent axés sur le développement des apprentissages fondamentaux, le développement de la persévérance scolaire et sur les besoins du personnel enseignant pour améliorer la performance de leurs élèves. Plus de 5,000 projets ont été présentés au ministère de l'Éducation dans le cadre de ce Plan d'action en 92-93.

Il convient également de souligner l'existence de programmes pédagogiques de concentration dans la région immédiate, tant au niveau primaire que secondaire, lesquels contribuent à démarquer les établissements publics et à rendre leur clientèle captive. Pensons aux programmes arts-études, sports-études ou d'immersion que certaines écoles offrent à leur clientèle dès le primaire. De plus, le nombre de programmes de concentration pourrait augmenter suite à l'ajustement du curriculum prévisible dans le cadre de la réforme scolaire au secondaire en vue de laisser une plus grande autonomie aux écoles. La compétition risque de s'en trouver stimulée.

Le souci de recherche d'excellence dans la formation des jeunes demeure l'objectif ultime pour assurer la pérennité d'une institution privée dans un environnement changeant où se côtoient concurrence accrue, récession économique et nécessité d'un retour au fondement de la mission éducative de l'école québécoise. Cette préoccupation d'amélioration nous amène à exposer l'objet de la présente étude.

2.5 L'OBJET DE L'ÉTUDE

2.5.1 Les dimensions de l'étude

Le fait d'être reconnue comme une institution qui véhicule une tradition d'excellence et de pouvoir compter sur la fidélité de sa clientèle actuelle ne met pas le Collège de Champigny à l'abri de certaines conjonctures inquiétantes. Comme toute entreprise privée, ce dernier fait face à la concurrence; il doit s'adapter à un marché en évolution; il lui faut mobiliser ses forces en vue de poursuivre son développement dans un environnement incertain. L'émulation qui refait surface périodiquement au moment des inscriptions devient un appel constant à la concertation des efforts envers la qualité des services éducatifs, seule garante de l'avenir.

Après 25 ans d'existence, la question qui se pose désormais est: **«Comment faire mieux ce que l'on fait déjà bien?»** Dans une société en mutation, comment ajuster le sens de ses actions en réponse aux besoins de formation des jeunes tout en demeurant fidèle aux valeurs de l'institution? Cette intervention résulte ainsi du souci constant de s'améliorer dans la poursuite de la recherche d'excellence exprimée dans le projet éducatif du Collège de Champigny.

L'objet de cette étude est d'élaborer une stratégie d'amélioration graduelle et continue des services éducatifs offerts aux jeunes du Collège de Champigny. Il s'agit d'abord de dresser un portrait de la réalité telle que perçue par les diverses clientèles à un moment précis dans le temps et de cibler les occasions de progrès émergeant des attentes et des besoins respectifs. Ces possibilités de progrès sont transformées en cibles stratégiques impliquant les diverses clientèles afin d'orienter les actions communes dans une même vision au cours des prochaines années. Ces cibles sont ensuite intégrées à une stratégies d'amélioration incluant les objectifs et les moyens suggérés pour sa mise en oeuvre.

Les dimensions privilégiées pour l'étude s'appuient d'abord sur l'analyse quantitative des résultats aux épreuves uniques du ministère de l'Éducation et des facteurs d'efficacité d'une bonne école. L'analyse qualitative complète ensuite le portrait de la situation par le biais des perceptions des diverses clientèles en rapport avec le projet éducatif du Collège de Champigny.

2.5.2 Les limites de l'étude

La nature de l'étude conduit à cibler les dimensions immédiates à l'offre de services éducatifs dans une école secondaire en conformité avec les attentes et les besoins des clientèles. Afin de permettre une analyse plus approfondie des dimensions touchant l'acte de service, les volets d'ordre plutôt administratif telles que la gestion financière ou la gestion des locaux ne font pas l'objet d'une analyse détaillée dans la présente étude.

Après avoir défini l'objet de l'étude en tant que recherche d'amélioration graduelle et continue de la qualité plutôt qu'en tant que problème organisationnel, la revue de littérature a permis de retenir les concepts de la gestion globale de la qualité comme fondement de la réalisation du mandat. Le prochain chapitre explore les dimensions pertinentes à la présente étude.

3. LE CADRE DE RÉFÉRENCE:

LA GESTION GLOBALE DE LA QUALITÉ

«La qualité n'est pas une destination, c'est un voyage.»

«L'approche qualité n'est ni un projet, ni un programme, c'est un processus.»
Joseph Kélada

La réalisation de ce mandat prend ses assises sur les concepts de la gestion globale de la qualité. Ce chapitre présente la mutation du management en réponse aux changements de la société, la philosophie de gestion Kaïzen appliquée à l'organisation de service, le cadre de référence sur la gestion globale de la qualité, ainsi que les méthodes et les outils de réalisation pertinents à la présente intervention.

3.1 MUTATION DU MANAGEMENT

3.1.1 Historique

La démarche «qualité» représente un élément fondamental du comportement de l'homme qui a été plus ou moins développée selon les circonstances et les nécessités. L'histoire de la qualité est indissociable du développement des organisations.

Au début du XXe siècle, avec l'avènement de la Grande Guerre, l'augmentation de la productivité devient une priorité absolue. En réponse aux besoins d'expansion rapide avec une main-d'oeuvre non qualifiée, Taylor réussit à révolutionner le monde industriel et lui fait atteindre ses plus hauts niveaux de productivité par la division du travail et l'automatisation des tâches. L'inspection fait alors partie intégrante de cette méthode et la fonction de contrôle se dissocie de celle de production en 1910. On assiste par la suite à l'essor des statistiques et des méthodes de maîtrise de la qualité pour augmenter la productivité et la qualité dans les usines. Cependant, la subdivision du travail et le contrôle externe, amplifiés par l'accent mis sur la quantité, auront pour effet de réduire l'intérêt porté à la qualité de son travail par le travailleur.

Après la Seconde Guerre Mondiale, la qualité concerne les caractéristiques des produits manufacturiers. Deux stratégies de qualité se développent: l'une plutôt occidentale et l'autre plutôt orientale et ce, juste après la naissance d'une autre façon de voir, «l'Analyse de la Valeur».

La qualité dans le monde occidental se développe davantage sous l'influence militaire où les normes s'étendent au domaine de la qualité pour répondre aux besoins de sécurité et de disponibilité des équipements aérospatiaux et nucléaires. Le concept d'«Assurance de la qualité» prend naissance: la qualité est assurée par la définition claire des procédures et des méthodes de travail par l'organisation. Le docteur A.V. Feigenbaum fait surgir alors le concept de "TQC" (Total Quality Control) où la qualité découle essentiellement du contrôle non seulement des produits, mais également des procédures. Les organisations se lancent dans l'élaboration de procéduriers en incitant les employés à travailler chacun pour soi afin de se conformer aux normes et procédures préétablies. Le client achète en se basant sur la renommée et la responsabilité totale du fournisseur.

Devant la nécessité de rebâtir son économie, le Japon met en pratique le message de W.E. Deming voulant que la statistique soit appliquée par tous les membres de l'entreprise. Le Dr J.M. Juran introduit une deuxième dimension: puisque la qualité touche désormais toute l'entreprise, la dimension humaine doit être omniprésente dans le management. La qualité émerge des processus gérés par des hommes «bien dans leur peau» au travail. La stratégie orientale se développe sur la base de la qualité totale, c'est-à-dire celle qui concerne toute l'entreprise et son environnement. Les premiers cercles de qualité apparaissent et la qualité résulte désormais de la responsabilité individuelle, de la mobilisation de toutes les intelligences en vue de la réalisation d'un projet organisationnel. La réussite du Japon influence le monde occidental qui évolue du taylorisme à la direction stratégique par la vision partagée.

La mutation du management autocratique vers la gestion participative est associée à l'évolution des principes de gestion. O. Géliner et P. Pumir [1990, P.111] regroupent six idées qui ont déstabilisé puis restructuré le management par la qualité totale. Le tableau suivant présente les grandes lignes de ces idées.

Tableau 6
Du management classique au management mutant

MANAGEMENT CLASSIQUE gestion des positions stables		MANAGEMENT MUTANT stratégie de dépassement incessant	
1.	La direction au centre avec ses états-majors	1.	Au centre: le client
2.	Salarié qui doit obéir	2.	Salarié, partenaire central, comme un autre client
3.	Management par l'aval	3.	Management par l'amont
4.	Hiérarchie et cloisonnement	4.	Informatique décloisonnée, pyramide inversée
5.	Responsabilités individuelles verticales	5.	Et co-responsabilités transversales
6.	Raisonnement économique à base comptable	6.	Complété par indicateurs physiques et sociaux

Source: Adapté de Géliner et Pumir (1990) p.111

On observe une incidence majeure de cette évolution au niveau du contrôle qui est passé de l'inspection à la prévention grâce à la responsabilisation de chaque employé envers la satisfaction des besoins des clients internes et externes émanant d'une vision partagée. Kélada [1992, p.51] résume l'évolution du contrôle externe de la qualité à la gestion intégrale de la qualité.

Tableau 7
Du contrôle à la gestion intégrale de la qualité

1.	Inspection des produits finis	6.	Planification de la conception des biens et services dans l'industrie tout comme dans les services
2.	Contrôle de la fabrication des produits	7.	Partenariat tant en amont qu'en aval
3.	Contrôle des achats de matières	8.	Objectif: satisfaire le client, se conformer à ses exigences Moyens: relations client-fournisseur, partenaires externes et internes, secteurs privé et public
4.	Planification et contrôle de la conception des produits	9.	Objectif: dépasser les attentes du client, deviner ses besoins, le séduire
5.	Planification et contrôle du choix des fournisseurs, service après-vente	10.	Objectif: satisfaire les actionnaires Moyen: satisfaire l'employé

Source: Adapté de Kélada (1992) p.51

3.1.2 Causes de la mutation

Une mutation irréversible est entreprise dans le management des entreprises. Loin d'être spécifique au secteur commercial, cette mutation touche désormais les secteurs de services. Géliner et Pumir [1990, p.102] livrent les forces motrices de ce changement:

- *La concurrence issue de la mondialisation des marchés oblige les entreprises à se centrer sur le client, le concurrent, la perfection, le service. La qualité perçue par le client revêt une importance capitale pour la rentabilité des entreprises. Une enquête récente chez Peugeot révèle que «1 client insatisfait entraîne 23 non-clients et que 1 client satisfait entraîne 7 clients potentiels». [Périgord, 1992, p.65]*

- *La montée des exigences des consommateurs force à entrer dans l'ère des stratégies de progrès incessant, qualitatif et quantitatif.*

- *La complexité de plus en plus délicate des systèmes technologiques élargit l'impératif du zéro défaut qui devient la voie du moindre coût.*

- *Le management se trouve submergé par le changement continu qui marque la fin du cerveau central.*

- *Le salarié, qualifié d'«Homme Nouveau» par Carlzon est un atout pour l'entreprise. Il possède une scolarité élevée, il aspire à l'autonomie, à la participation et à la prise de décision. Il refuse le dirigisme et ne peut être motivé que par une approche participative. Nous devons prendre soin de lui, le respecter et lui faire confiance. [Carlzon, 1986, p.17-23]*

- *La prise en compte de la démarche «qualité totale» émergeant d'une conjonction de l'Occident rationaliste et du Japon perceptif apporte une cohérence rationnelle et une dimension culturelle et éthique qui répond aux attentes de notre temps.*

Ainsi, le monde du travail est à la recherche d'une nouvelle façon de mieux faire ensemble et l'on assiste à une modification profonde de la philosophie de gestion basée sur la participation de tous les membres de l'entreprise. À la lumière de ce qui précède, la section suivante élabore la philosophie de gestion Kaïzen qui sous-tend la gestion globale de la qualité. Les principaux concepts utilisés sont définis à partir des auteurs tels que Deming, Juran, Périgord, Ouchi, Imai, Sérieyx et Leclerc. Certains sont cités directement alors que d'autres ont contribué à enrichir la réflexion sur la gestion de la qualité.

3.2 PHILOSOPHIE DE GESTION DANS UNE ORGANISATION DE SERVICE

3.2.1 La philosophie de gestion Kaïzen

La gestion globale de la qualité repose sur une philosophie de gestion participative émanant du concept Kaïzen. Le terme japonais Kaïzen signifie *«amélioration graduelle et continue»*. Cette philosophie de gestion implique *«d'accomplir dans la gestion des processus les petites choses le mieux possible; fixer des normes sans cesse plus élevées... et les atteindre.»* [Leclerc, 1993, p.79] Cette amélioration englobe tous les acteurs organisationnels et les rapports qu'ils entretiennent avec leur travail, avec les autres et avec eux-mêmes. Cette nouvelle philosophie de gestion accorde préséance aux changements discrets, réguliers, permanents, petit à petit, par l'engagement de tous à améliorer constamment sa façon de faire.

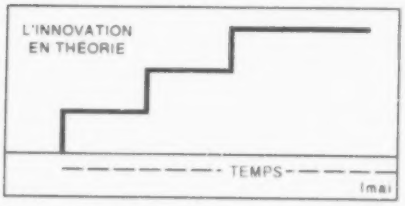
Kaïzen fait le postulat que tout individu a le désir de s'améliorer et de faire quelque chose de gratifiant. En ce sens, Kaïzen rejoint la Théorie Z de Ouchi qui s'est ajoutée aux théories X et Y de McGregor. Ce dernier prétend que l'on peut comprendre ce qui est important chez un dirigeant en connaissant ses conceptions profondes de la nature humaine. [Ouchi, 1982, p.79-92]

- *La théorie X voit dans les hommes des êtres fondamentalement paresseux, irresponsables et devant être constamment surveillés.*
- *La théorie Y pense que les gens sont foncièrement travailleurs et responsables et qu'ils n'ont besoin que d'être encouragés et soutenus.*
- *La théorie Z de Ouchi voit les individus comme une communauté d'égaux engagés dans une activité économique qui coopèrent vers des objectifs communs et que des travailleurs heureux et concernés par les objectifs organisationnels sont la clé d'une plus grande productivité.*

La gestion de l'amélioration est une autre façon de voir l'être humain et une manière de penser orientée vers les processus plutôt que vers les innovations et les résultats immédiats. Les deux concepts clés sont la maintenance et l'amélioration. La maintenance réfère aux activités dirigées vers l'entretien des standards technologiques, opérationnels et de gestion courante. L'amélioration nécessite la hausse constante de ces mêmes standards.

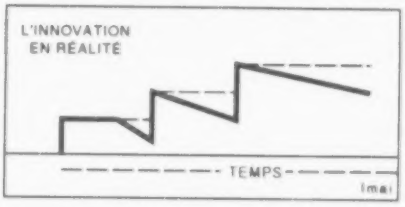
La gestion du progrès selon le modèle traditionnel occidental privilégie l'innovation plus spectaculaire. Elle propose des changements à grandes enjambées avec des effets à court terme où quelques rares champions sont engagés. Elle exige de gros investissements orientés vers la technologie et les résultats obtenus se mesurent en terme de profit. Ce modèle est mieux adapté à une économie à croissance rapide et permet de progresser par bonds. L'escalier avec des marches inégales représente la courbe théorique du progrès. Dans la courbe réelle de l'innovation sans effort soutenu d'amélioration pour maintenir les acquis, les marches de l'innovation prendront la forme de dents de scie.

Figure B
Courbe théorique de l'innovation



Source: Leclerc (1993) p.102

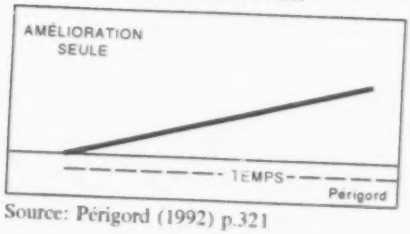
Figure C
Courbe réelle de l'innovation seule



Source: Leclerc (1993) p.103

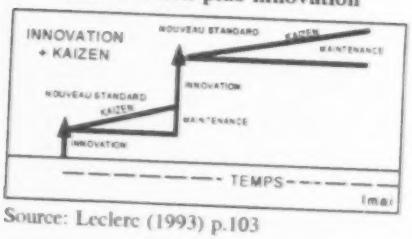
Pour sa part, le modèle Kaïzen propose un changement croissant et continu orienté vers l'engagement collectif. Il est durable mais non spectaculaire tout en exigeant peu d'investissement mais des efforts d'amélioration des processus. Ce modèle réussit mieux dans une économie à croissance lente. Par ailleurs, sans innovations, la montée linéaire de progrès sera lente. Les améliorations permanentes jumelées à l'arrivée d'innovations émergeant des groupes de progrès contribuent à atténuer les discontinuités observées dans la courbe réelle de l'innovation seule. Le modèle Kaïzen met en évidence l'application de la qualité globale dans une entreprise qui s'assure des gains de productivité importants. Les figures D et E montrent l'amélioration seule et celle jumelée à l'innovation qui représente le vrai sens du terme Kaïzen.

Figure D
Amélioration seule



Source: Périgord (1992) p.321

Figure E
Amélioration plus innovation



Source: Leclerc (1993) p.103

L'adhésion à Kaïzen exige une préoccupation de gestion basée sur la conception d'une organisation systémique de service structurée selon les deux axes fonctionnel et transfonctionnel.

3.2.2 Kaïzen et la gestion de l'organisation de service

Organisation de service

L'organisation vue sous l'approche systémique se compare à un organisme vivant ou biologique composé de sous-systèmes en interaction à l'intérieur comme à l'extérieur de celle-ci. C'est un système ouvert en relation dynamique avec son environnement: il reçoit des intrants, les transforme à l'aide de processus et les exporte sous forme d'extrants. Kast et Rosenzweig représentent les sous-systèmes en situant le sous-système gestion au coeur de l'organisation comme le moteur de l'organisation tel que présenté à l'annexe C. [Leclerc, 1993, p.65]

L'organisation de service se caractérise par le traitement qu'elle applique au client. L'extrant du service est un résultat, une transformation d'état, suite à une interaction étroite et prolongée entre l'organisation et son client tout en étant conscient du rôle actif et parfois perturbant du client. Ce dernier achète un résultat tout en participant au processus de production du résultat. Le client est considéré comme un «producteur de résultat». Pour s'assurer de la fidélité de sa clientèle, l'organisation de service doit répondre aux attentes et aux besoins de ses clients qui jugent le service selon une expérience globale. Les impératifs pour l'organisation de service sont l'accomplissement en temps réel, l'immatérialité du service, la proximité du client, le contact personnalisé et la participation du client. Ces impératifs influencent la gestion de l'organisation.

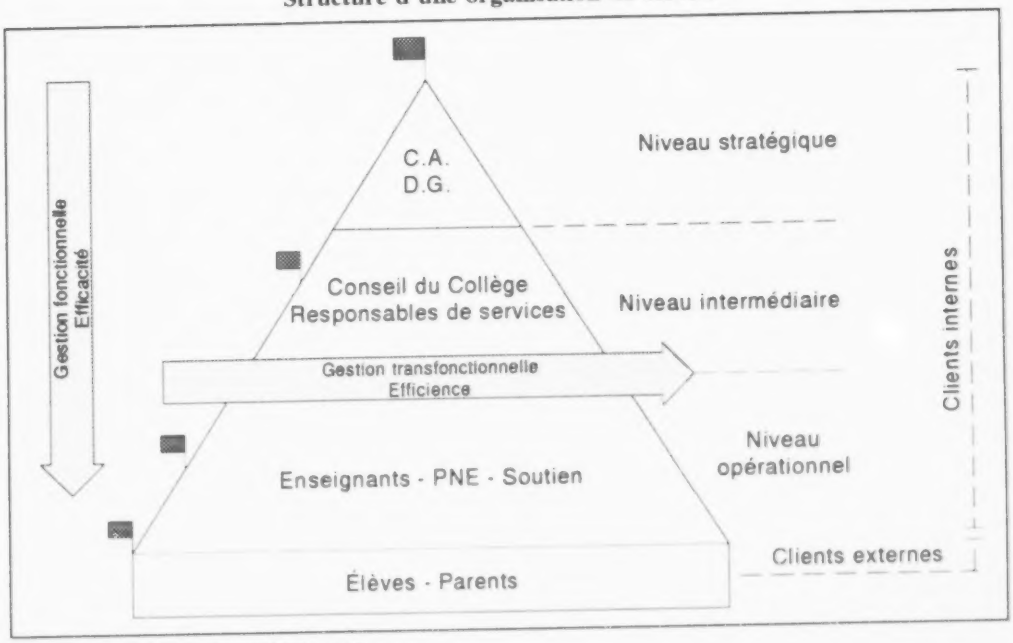
La gestion de l'organisation de service

La gestion de l'organisation de service est reliée à la fois à la gestion fonctionnelle et à la gestion transfonctionnelle. La gestion fonctionnelle constitue le fer de lance de la gestion verticale garante de l'efficacité de l'organisation par la détermination et l'alignement des grands objectifs corporatifs inhérents au projet d'entreprise pour atteindre les résultats anticipés. C'est l'harmonisation de deux flux d'information. Le premier propose les objectifs organisationnels et les résultats attendus à l'ensemble du personnel. Le second représente le retour de l'information vers la direction sur les stratégies identifiées par chacun pour atteindre les résultats.

La gestion transfonctionnelle se caractérise par la gestion horizontale coupant à travers les départements en vue d'atteindre l'efficience. Elle réfère à la coordination des activités propres aux différents services, ainsi qu'aux moyens à utiliser en vue de travailler en accord avec les objectifs organisationnels. Elle est née de la nécessité de développer la coopération, de gérer les interfaces et de briser les barrières entre les départements puisque les problèmes de non-qualité se retrouvent principalement aux niveaux des interfaces. Les avantages de la gestion transfonctionnelle sont l'amélioration des communications, une plus grande efficacité des effectifs, le retour d'informations entre les différentes strates et une meilleure cohésion entre l'action et les objectifs.

L'application du modèle de Leclerc [1993, P.140] à la structure de service reflétant ces deux types de gestion orientés vers l'efficacité et l'efficience organisationnelles pour le Collège de Champigny est présentée à la figure suivante.

Figure F
Structure d'une organisation de service



Source: Adapté de Leclerc (1993) p.140

Cette structure illustre la nécessité de clarifier sa vision du futur et d'aligner les objectifs de chaque membre de l'organisation pour assurer l'adéquation entre le service offert et le service reçu. Elle démontre à la fois l'atteinte de l'efficacité par la communication verticale et de l'efficience par la communication horizontale. Elle reconnait enfin les membres de l'organisation comme des clients internes qu'il convient d'écouter et de satisfaire pour la réalisation des objectifs organisationnels. Cette responsabilité conduit à l'estime, à la publicité et au feed-back qui se traduisent par la fidélité à l'entreprise.

Pour obtenir une progression continue, le processus de gestion doit suivre les étapes de résolution de problèmes. Le tableau suivant présente quatre étapes du «Cycle PDCA» qui consistent à planifier, faire, vérifier et réagir.

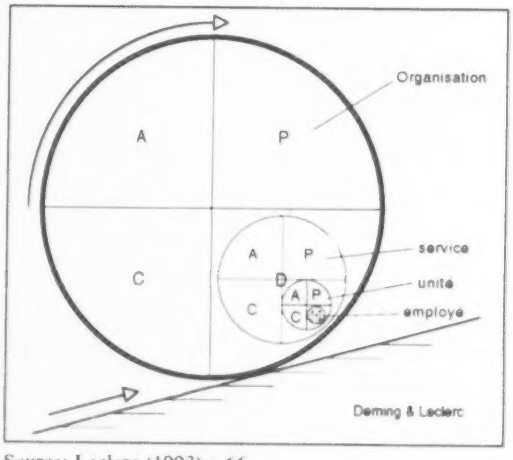
Tableau 8
Roue de Deming ou Cycle PDCA

Roue de Deming	Cycle PDCA		Définition
Plan	Planifier	•	Déterminer ce qu'il faut faire et la manière de le faire
Do	Faire	•	Mettre le plan à exécution, ainsi que les moyens de mesure
Check	Vérifier	•	Évaluer les résultats; comprendre les raisons des déviations éventuelles (causes et effets), consolidation des acquis et animation par chacun
Act	Réagir	•	Effectuer les ajustements ou les modifications nécessaires à l'amélioration

Source: Adapté de Leclerc (1993) p.121

Les orientaux utilisent symboliquement une roue pour illustrer l'apport d'un cycle de résolution de problèmes intégré au processus de gestion en vue de la progression continue. Chaque quadrant de la «Roue de Deming» représente une étape du processus de gestion assurant l'efficacité organisationnelle.

Figure G
Roue de Deming & Leclerc



Source: Leclerc (1993) p.66

En s'inspirant de cette roue, Leclerc [1993, p.66] étend le «cycle PDCA» à chaque service et à chaque individu en incluant le même processus pour atteindre l'efficience. Cette roue illustre l'ascension permanente par l'amélioration continue lorsque chacun applique le même processus à son niveau. La différence majeure dans la gestion globale de la qualité est l'intégration du «cycle PDCA» par chaque individu en lui accordant la responsabilité de la qualité de son travail. Mais comment peut-on définir la qualité?

3.2.3 Définition de la gestion globale de la qualité

Périgord définit la qualité comme:

> ***«L'aptitude d'un produit à satisfaire au moindre coût et dans les moindres délais, les besoins des utilisateurs. Elle devient non seulement un art de mieux faire du premier coup, mais le moteur d'une nouvelle conception de l'entreprise, le vecteur de l'expansion économique et du développement humain et social.»*** *[Périgord, 1992, p.23]*

Placer la qualité au centre du management conduit à la nouvelle conception de l'entreprise où la qualité globale n'est plus uniquement du «faire», mais de «l'être», lorsqu'elle s'étend à chaque membre de l'entreprise. Selon l'Association française des cercles de qualité, la «nouvelle qualité» est:

> ***«Un ensemble de principes et de méthodes organisés en stratégie globale, visant à mobiliser toute l'entreprise pour assurer une meilleure satisfaction du client (interne et externe) au moindre coût.»*** *[Périgord, 1992, p.72]*

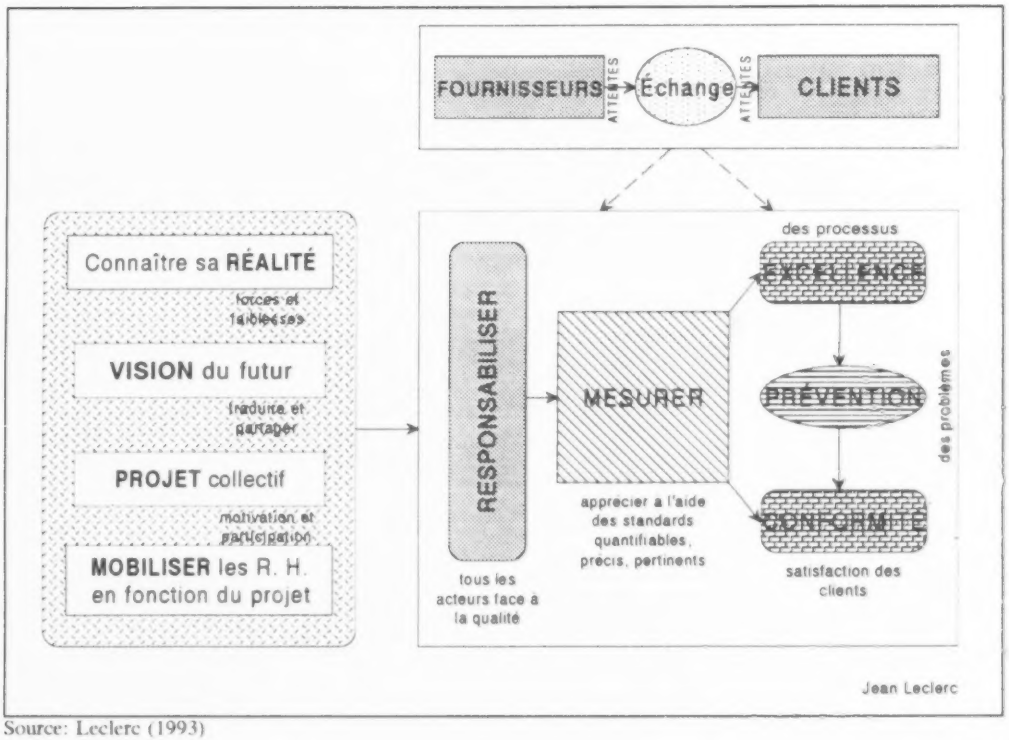
Cette nouvelle qualité implique qu'une partie de la gestion doit être consacrée à la qualité.

> ***«La gestion de la qualité comprend notamment, en fonction de la politique qualité de l'entreprise:***
> - ***La fixation des objectifs, la conception de l'organisation et des moyens;***
> - ***La formation et la motivation du personnel;***
> - ***La mise en oeuvre des moyens et la coordination des différents secteurs impliqués;***
> - ***L'évaluation des résultats et les actions correctives.»*** *[Périgord, 1992, p.46]*

En somme, la nouvelle qualité consiste à maximiser le degré de satisfaction du client en optimisant l'utilisation des ressources de l'entreprise. Placer le client au centre de la gestion conduit l'entreprise de service à identifier ses clients, à vérifier l'adéquation entre leurs attentes et les services rendus et enfin à améliorer ce qui peut être amélioré. Nous rejoignons ici à la fois l'objet du mandat reçu du Collège et la philosophie d'amélioration Kaïzen par le biais des concepts de la nouvelle qualité. Ainsi, le cadre de référence proposé est celui développé par Jean Leclerc [1993] sur la gestion globale de la qualité présenté à la section suivante. Ce cadre est réparti en trois sous-systèmes: les préalables, les impératifs et la relation client-fournisseur.

3.3 CADRE DE RÉFÉRENCE DE LA GESTION GLOBALE DE LA QUALITÉ

Figure H
Cadre de la gestion globale de la qualité



Source: Leclerc (1993)

3.3.1 Les préalables

L'approche «qualité» n'est ni une mode, ni un slogan: c'est un processus qui comporte une démarche rigoureuse, des méthodes et des outils qui permettent à chaque entreprise de développer sa propre stratégie. Avant d'élaborer cette stratégie, certains éléments préalables sont essentiels pour cerner où l'organisation se situe dans ses services et vers quelle destination elle veut se diriger avec la contribution de tous ses membres.

Connaître sa réalité (où est-on?)

La première étape consiste à obtenir un portrait réel de la situation par la direction générale. Il s'agit de questionner la raison d'être, d'identifier ses clients, de vérifier leur satisfaction afin de circonscrire les forces et les possibilités de progrès de l'organisation qui conduiront à la définition d'une vision du futur.

Vision du futur (où veut-on aller?)

Suite au diagnostic, il s'agit de se définir une image mentale des résultats à atteindre par l'organisation au cours des prochaines années. C'est le moment de fixer des objectifs «qualité» afin de continuer à bâtir sur ses forces et d'améliorer ce qui peut être amélioré. Les objectifs peuvent viser l'amélioration des performances en fonction des résultats passés, ou en comparant les performances de la concurrence en général, ou encore d'un concurrent en particulier.

Projet collectif

Le projet collectif émerge de la culture d'entreprise, des valeurs et de la vision du futur. Il est simple, ambitieux, collectif et valorisant, permanent et affectif pour que chacun puisse se l'approprier. Sa dimension éthique apporte une réponse positive au personnel qui a besoin de comprendre la valeur de sa contribution. Il doit enfin susciter le sens de la mission pour mobiliser les ressources humaines.

Mobiliser les ressources humaines (comment allons-nous faire?)

L'homme a besoin de se développer, c'est-à-dire croître en équilibre et en harmonie. C'est le besoin d'être plus efficace, de se réaliser, de s'auto-construire et de sentir que son action a un sens. Sans possibilité de réalisation, le personnel abandonne ses aspirations, ce qui accentue le sentiment de distance et d'isolement. Il adopte un profil bas et réserve son intelligence créatrice en dehors des heures de travail. La mobilisation est donc l'étape pour canaliser les énergies et orienter les actions de chacun vers la qualité qui contribue à donner un sens au travail. C'est le moment de définir ses objectifs et de s'approprier les impératifs de la qualité.

3.3.2 Les cinq impératifs de la qualité

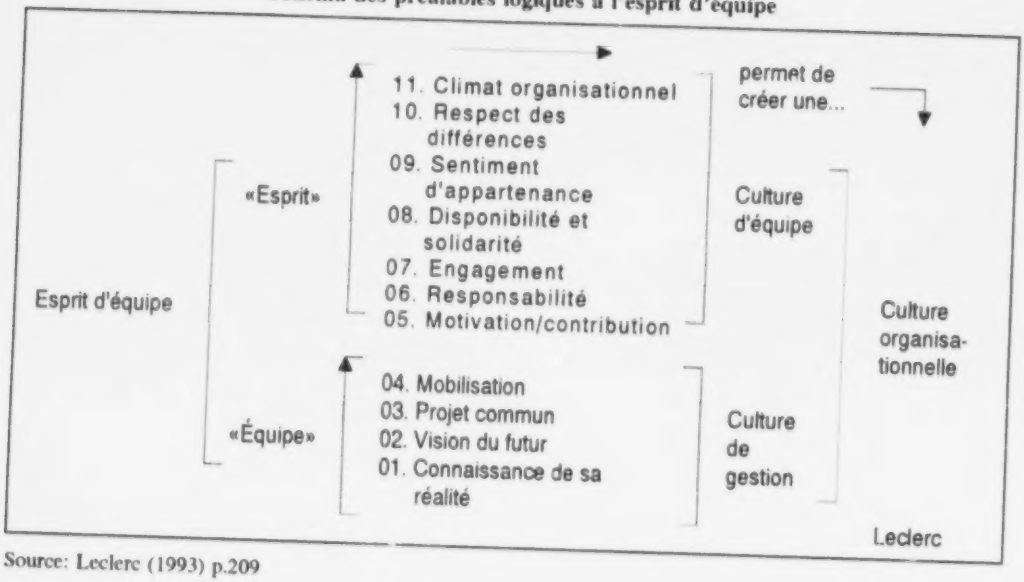
Le cadre de référence de Leclerc diffère de celui proposé par les auteurs traitant de la qualité par la séquence des principes. Leclerc insiste sur la responsabilisation comme pierre angulaire au processus d'amélioration puisque sans la contribution de chacun, cette réalisation s'avère utopique. Leclerc propose de responsabiliser chaque acteur à mesurer la conformité des attentes de la clientèle afin d'éliminer les dysfonctions. Cette recherche d'excellence se manifeste dans une préoccupation de prévention où l'auto-contrôle remplace le contrôle externe.

Responsabiliser

Périgord [1992, p.143] définit la responsabilité comme: *«une obligation ou une nécessité morale, intellectuelle, de réparer une faute, de remplir un devoir, de respecter un engagement.»* La responsabilité émerge du désir motivé de réaliser quelque chose et implique l'acceptation des conséquences. Pour responsabiliser, il faut développer le management participatif, instaurer une politique de confiance et une politique de formation et de développement des individus. Leclerc rappelle que la responsabilité émane d'abord de la présence d'une équipe où se crée un esprit générant la responsabilité, la solidarité, et l'appartenance. Leclerc [1993, p.209] propose les préalables chronologiques à sa concrétisation présentés à la figure I.

La responsabilité est globale lorsqu'elle est l'affaire de chacun et elle est proportionnelle à la situation hiérarchique occupée dans l'organisation. Être responsable de la qualité produite conduit à la nécessité de mesurer.

Figure I
Schéma des préalables logiques à l'esprit d'équipe



Source: Leclerc (1993) p.209

Mesurer

Puisque la qualité consiste à atteindre le niveau de perfection fixé, il est indispensable de mesurer avec précision. Il faut déterminer les indicateurs de non-qualité en terme quantitatif et énoncer les indicateurs de performance. Les principales caractéristiques de la mesure sont d'être utile, quantifiable, comprise, acceptée par tous et compatible avec les processus du milieu. Ce qui importe, c'est la volonté de dénombrer et de progresser à partir d'un point donné.

La conformité

La conformité est la définition même de la qualité globale soit la satisfaction de l'utilisateur au moindre coût, ou encore la rencontre optimale entre besoin, spécification et réalisation. La demande est le besoin ressenti puis exprimé dans le vocabulaire de l'utilisateur ou du client. Le fournisseur transforme ce langage en spécifications afin de pouvoir mesurer. Il faut se rappeler que les clients sont des êtres humains avec des attitudes, des comportements, des habitudes, des perceptions, des motivations et que la perception est le vecteur de la motivation. Ainsi, la

perception du client face au fournisseur déterminera sa motivation. Il n'est de conformité que celle qui répond au besoin de chaque client. Par conséquent, la conformité implique d'aider le client à formuler son besoin, à le transformer en spécifications, à vérifier l'adéquation des services rendus en fonction des services attendus et à élaborer une stratégie de progrès. Cette démarche conduit l'organisation à rechercher l'excellence de ses services.

L'excellence

L'excellence, c'est respecter l'engagement que l'on s'est donné par la spécification en réponse aux besoins des clients. C'est à la fois un modèle individuel qui entraîne chacun vers le minimum d'erreurs, et un modèle collectif et communicatif qui amène un groupe à rechercher l'erreur, à identifier ses causes et à les corriger. Cela suppose une prise de conscience de la nécessité de refuser l'erreur et une responsabilité individuelle associée à une volonté collective que la qualité soit une priorité dans l'organisation. L'excellence est un voyage vers un horizon qui recule. On parvient à l'excellence lorsqu'on se préoccupe de prévenir les erreurs.

La prévention

Prévenir, c'est prendre un ensemble de mesures pour *«éviter les erreurs, les défauts, les mécontentements à tous les niveaux et pour toutes les activités».* [Périgord, 1992, p.95] Il existe deux types de prévention: la prévention prospective et la prévention active. La première est mise en oeuvre dès le début du développement et concerne le produit et les processus. La seconde consiste a déplacer en amont la détection des défauts, c'est-à-dire à détecter une faiblesse dès son apparition plutôt que d'attendre qu'elle se transforme en situation critique. Ce travail implique la responsabilisation de chaque acteur et englobe toutes les activités de l'organisation.

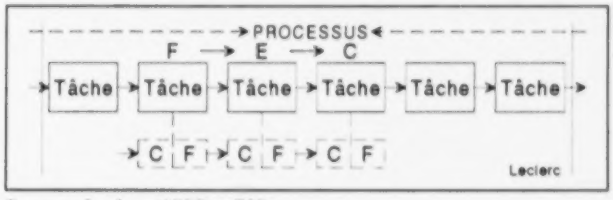
La prévention s'obtient en répondant aux cinq questions suivantes: Qui est mon client? De quoi mon client a-t-il besoin de ma part? Que puis-je faire pour le satisfaire? Que puis-je faire pour que mon client n'obtienne pas satisfaction? Que puis-je faire pour que cela n'arrive pas? Notons que Crosby a démontré que l'augmentation de la prévention entraîne la diminution de la non-conformité vers zéro. [Périgord, 1992, p.118] L'objectif de gestion est donc d'aider à prévenir la qualité insatisfaisante afin d'intégrer ces principes à l'acte d'échange entre client-fournisseur.

3.3.3 La relation client-fournisseur (RCF)

D'après Napolitano [1990, p.359], la relation client-fournisseur est *«une méthode qui postule que chaque entreprise, chaque service dans l'entreprise, chacun d'entre nous dans son travail a, au moins, un client et un fournisseur.»* Au niveau de l'individu, cette relation client-fournisseur est un outil pédagogique qui permet de voir les aspects relationnels de son poste sous un jour nouveau. Elle conduit à agir en fonction des besoins des clients et non plus en fonction des besoins de fonctionnement interne où chacun lutte pour conserver ou augmenter son pouvoir.

Le concept de relation client-fournisseur évoque les notions de consensus entre deux intervenants clairement identifiés: client et fournisseur. Il a pour avantage d'interrelier les tâches ou les processus par un fil conducteur sous forme de chaine qui, de maillon en maillon, traverse l'organisation: le client reçoit, le fournisseur dispense, et chacun est à la fois client et fournisseur. Leclerc [1993, p.238] représente cette chaine sous forme de macro-processus où les fournisseurs sont placés en amont et les clients en aval de la zone d'échange.

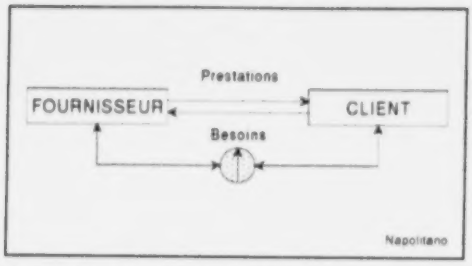
Figure J
Macro-processus des Relations «Clients-Fournisseurs»



Source : Leclerc (1993) p.238

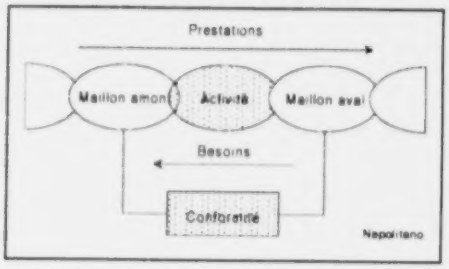
Napolitano [1990, p.361] illustre cette relation par une zone d'échange entre le maillon amont et le maillon aval à la figure K et représente la boucle de réaction qui s'appuie sur la mesure de la conformité des attentes du client interne à la figure L.

Figure K
Relation «Client-Fournisseur»



Source: Napolitano (1990) p.361

Figure L
Boucle de Réaction/Mesure



Source: Napolitano (1990) p.361

Selon Leclerc et Napolitano, les notions qui président la mise en place de la relation pour une meilleure qualité de service et la satisfaction de la clientèle sont entre autres:

- Une expression claire des besoins du client;
- Un nécessaire équilibre entre prestations et besoins;
- L'engagement formel client-fournisseur;
- Une boucle de réaction qui s'appuie sur la mesure de conformité;
- L'admission du postulat de base à la relation basé sur deux idées:

«Idée n° 1: *un couple client-fournisseur appartient à une chaine dont il est le maillon. Cette intégration est l'un des facteurs de puissance de la RCF interne.*

Idée n° 2: *chaque maillon ne réalise pas qu'une simple liaison entre son fournisseur et son client. Il apporte un «plus» résultant de son activité propre qui constitue la valeur ajoutée.»*
[Napolitano, 1990, p.361]

L'offre de service est un système dont les composantes sont en étroite relation. La perception de cette relation systémique par le client constitue la qualité du service. Précisons les caractéristiques et les étapes d'un service pour atteindre la conformité. Selon Leclerc [1993, p.243-244], A. Parasuraman, L. Berry, V. Zelthalm, du Teas A&M University ont démontré que la conformité aux attentes des clients internes et externes était soumise à cinq caractéristiques: un service ou échange souple, tangible, responsable, respectueux et empathique.

Pour assurer un minimum de largeur (quantité de services de base), de profondeur (variété de moyens) et de constance dans la qualité (caractéristiques), il faut morceler l'acte d'échange de service en huit étapes successives pour identifier les dysfonctions au niveau des processus.

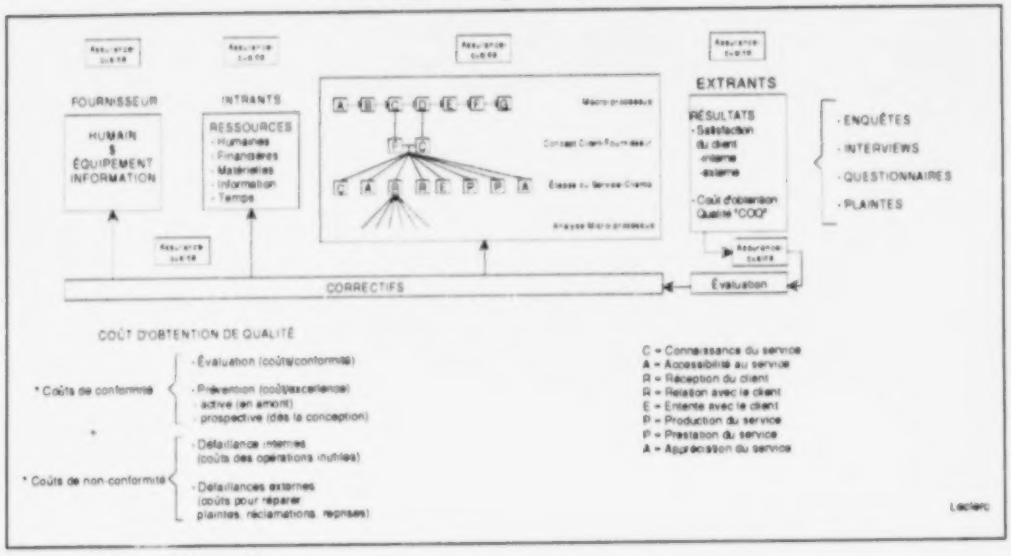
Tableau 9
Les huit étapes de l'échange de service interne

Étapes		Définition
1.	Connaissance du fournisseur	Information dont disposent les clients internes pour entrer en contact avec le fournisseur (nature et raison d'être du processus)
2.	Accessibilité du fournisseur	Moyens mis en place pour faciliter le contact avec les fournisseurs
3.	Réception du client-interne	Accueil préventif au client interne
4.	Relation avec le client-interne	Échange courtois, respectueux et personnalisé avec le client interne
5.	Entente avec le client-interne	Acceptation de part et d'autre des attentes et des limites de l'échange
6.	Production de l'échange	Ensemble des actions menant à la concrétisation de la qualité, de l'information ou de la relation d'aide offertes dans l'échange
7.	Prestation de l'échange	Remise du produit ou du service convenu avec le client: délai, quantité, nature de l'échange
8.	Appréciation de l'échange	Évaluation de la satisfaction du client à l'égard de l'échange.

Source: Leclerc (1993) p.247

Les caractéristiques et les standards de performance doivent être définis à l'aide des perceptions des clients afin d'assurer une relation harmonieuse entre les étapes systémiques du service interne. Il faut toutefois distinguer entre les standards de gestion et ceux de la qualité. Les premiers réfèrent à la charge de travail, aux moyens à la disposition de l'employé et aux activités et les derniers touchent à la perception, à la rapidité, à la fiabilité, à la disponibilité et au confort. Leclerc [1993, p.248] illustre les éléments précédents intégrés à la chaine de la qualité dans l'échange de service à l'interne qui conduit à l'assurance-qualité.

Figure M
Chaine de la qualité globale



Source: Leclerc (1993) p.248

3.3.4 Approche globale

L'amélioration de la qualité des services résulte à la fois de la qualité des ressources humaines, des relations qu'elles entretiennent entre elles, et de la qualité des processus liés à la production des services. Cette nouvelle qualité n'est pas la résultante de techniques isolées et ponctuelles, mais bien d'une approche globale qui incite à modifier en profondeur les façons de faire au sein des organisations. Le Conseil supérieur de l'éducation recommande certaines orientations en vue d'un «autre modèle de gestion»:

- *«Faire preuve de vision: de l'accent sur l'immédiat à l'adoption d'une perspective pour guider l'action.*
- *Modifier la manière de diriger: du pouvoir hiérarchique à la mobilisation.*
- *Mieux distinguer et répartir les mandats: de la concentration des pouvoirs à la responsabilité partagée.*
- *Resituer le financement: de la préoccupation étroitement budgétaire à la perspective de la mission éducative.*

- *Juger et rendre compte de la qualité des services d'éducation: vérifier la qualité de l'essentiel de la mission éducative «former des personnes» par une évaluation institutionnelle.» [CSE, 1993, p.27-37]*

Le passage à cet autre modèle exige une stratégie de mise en oeuvre. La gestion globale de la qualité possède des méthodes et des outils pouvant contribuer à modifier les attitudes et les comportements dans les entreprises. La section suivante propose certains de ces éléments jugés utiles à l'élaboration de la stratégie de mise en oeuvre.

3.4 LA MÉTHODE ET LES OUTILS D'AMÉLIORATION

La gestion globale de la qualité repose sur un effort collectif par la responsabilisation de chacun envers une vision partagée. Ainsi, les méthodes et les outils retenus pour assister ces changements s'adressent notamment aux ressources humaines par le biais de la gestion des groupes de progrès, la méthode de résolution de problèmes et l'analyse des processus.

3.4.1 La gestion des groupes de progrès

La gestion globale de la qualité se fonde sur le management participatif puisque ce sont les femmes et les hommes qui sont en mesure de rendre l'organisation performante. Kélada [1992, p.127] affirme que *«les ressources humaines sont plus que la ressource la plus importante de l'entreprise: elles **sont** l'entreprise».* La gestion participative s'appuie sur l'intelligence et la responsabilisation de tous pour favoriser la croissance et à la maturité des groupes de progrès. Selon Leclerc, pour créer les conditions favorables au développement du groupe, l'organisation doit respecter certaines conditions préalables telles que:

- *Définir de façon opérationnelle les trois catégories de groupes de progrès de niveaux stratégique, fonctionnel et opérationnel;*
- *Préciser les trois types d'objectifs opérationnels, relationnels et d'adhésion pour chacun;*
- *Appuyer les groupes de travail sur trois principes de gestion moderne, économique et culturel;*
- *Amorcer la gestion globale de la qualité par l'amélioration des processus existants soit par la maintenance de l'acquis. [Leclerc, 1993, p.461-464]*

Cette approche trouve sa finalité dans la mise en place d'équipes qui voient à la recherche continue de solutions aux problèmes rencontrés. Afin que chaque participant trouve un sens au travail de groupe, il importe de se sensibiliser à la conduite de réunion.

La conduite de réunion

Deux éléments sont essentiels à la participation des membres: la perception d'une cible commune et la possibilité d'exercer une certaine autonomie ou influence. L'art de conduire une réunion réside dans la capacité de concilier les besoins individuels et ceux du groupe. Les variables pouvant influencer les réunions sont l'environnement (milieu, contexte, circonstances), le groupe (nature, normes) et les individus (connaissances, habiletés, attitudes). Avant de convoquer une réunion, il faut s'assurer de la nécessité de réunir les gens en rapport avec la cible à atteindre et clarifier le type et la forme de réunion.

Les types de réunion

Leclerc [1993, p.483-484] résume les propos de Patrick Nugent en regroupant les types de réunions d'après le type d'échange ou d'information. Les réunions d'information descendante visent à transmettre des informations ou des directives en vue de la compréhension, de l'acceptation ou de l'implantation. Les réunions d'information ascendante ont pour objectifs de recueillir les opinions, les attitudes ou les perceptions du groupe à travers l'interaction. Les réunions d'échange interactionnel visent à poser un diagnostic, à résoudre un problème ou à décider ensemble. Lors des réunions, les préoccupations privilégiées sont de trois niveaux: le contenu/tâche, la procédure et le socio-émotif pour favoriser le développement des groupes.

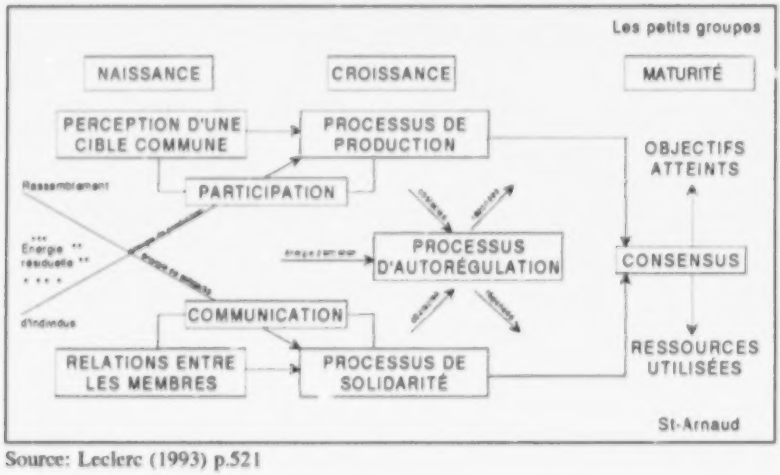
Le développement des groupes de progrès

Tel qu'indiqué par Yves St-Arnaud, la notion de *«groupe optimal»* met l'accent sur une préoccupation des personnes qui visent le meilleur fonctionnement dans une situation donnée. St-Arnaud étudie le groupe comme *«une réalité psychosociale autonome, un organisme qui naît, croît, atteint la maturité et meurt.»* [Leclerc, 1993, p.502] Deux éléments gérèrent l'énergie qui favorise la naissance et la croissance du groupe: la perception d'une cible commune et l'établissement de relations entre les personnes.

L'énergie produite par l'interaction est identifiée comme l'énergie disponible du groupe, tandis que celle n'étant pas affectée à cette interaction est appelée l'énergie résiduelle. Il y a processus de croissance dans la mesure où l'énergie disponible augmente par rapport à l'énergie résiduelle. Il se détériore à l'inverse.

L'énergie disponible dans le système-groupe se décompose en énergie de production et en énergie de solidarisation. Le groupe maintient son harmonie dans la mesure où il convertit une partie de son énergie disponible en énergie d'entretien qui vient réguler les interventions négatives par rapport à la production ou à la solidarité. Le groupe atteint sa maturité lorsqu'il est capable de consensus, c'est-à-dire lorsqu'il est en accord avec la cible qui nécessite la relation entre les personnes. La figure N représente le développement du groupe.

Figure N
Modèle de développement du système-groupe



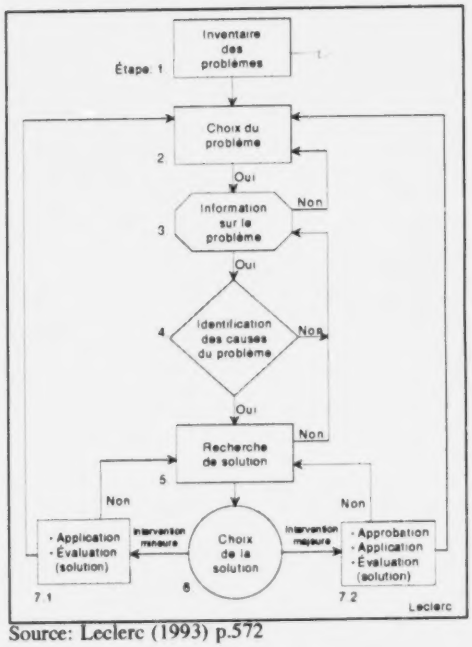
Source: Leclerc (1993) p.521

La mobilisation des intelligences et la satisfaction des équipes de travail par le sentiment de progresser découlent de l'intégration d'une méthode systématique de résolution de problèmes.

3.4.2 Méthode de résolution de problèmes

La notion de problème entraîne une connotation négative de culpabilité ou de faiblesse d'où l'importance de définir ce terme. Selon Leclerc [1993, P.157] un problème organisationnel est *«tout ce qui provoque des inconvénients aux personnes qui sont en aval, qu'il s'agisse de celles qui travaillent sur le processus suivant ou auprès du client final»*.

Figure O
Méthode de résolution de problèmes



Source: Leclerc (1993) p.572

Il existe un proverbe japonais voulant que les problèmes soient les clés d'un trésor caché. Vu sous cet angle positif, un processus de résolution de problèmes appliqué par chacun devient l'outil privilégié pour assurer l'efficacité et l'efficience organisationnelles. Leclerc [1993, p.572] propose une méthode de résolution de problèmes développée en sept étapes systématiques telle que présentée à la figure O.

Selon le même auteur, la logique de la qualité globale suit la séquence de résolution de problèmes et dispose de techniques appropriées. Les étapes accompagnées des techniques découlant de cette méthode sont résumées au tableau synoptique suivant.

Tableau 10
Étapes et techniques de la méthode de résolution de problèmes

Étapes		Techniques
1.	Inventaire des problèmes	• Brainstorming • Résultats - analyse de processus • TGN (Technique du groupe nominal)
2.	Choix du problème	• Vote majoritaire • Vote pondéré - critères - document • Consensus - document • Diagramme de contrôle - diagramme d'erreurs • Analyse de Pareto
3.	Information sur le problème	• Définition du problème • Brainstorming • QQQOCP (Laswell: Qui, Quoi, Quand, Où, Comment, Pourquoi)
4.	Identification des causes	• Diagramme causes - effets • Brainstorming • Sélection des causes • Analyse de Pareto • Histogrammes • Outils de sondage
5.	Recherche de la solution	• DSPS (diagramme de suggestions par suggestions) - document • Brainstorming
6.	Choix de la solution	• Brainstorming - critères - choix des critères • Pondération des critères • Pondération des solutions - choix de la solution • Analyse des champs de force
7.	Modifications mineures	• Procès-verbal • Rapport d'équipe • Graphique
8.	Modifications majeures	• Procès-verbal - rapport d'étapes • Histogrammes • Analyse de Pareto • Diagramme causes - effets • Diagramme de corrélation

Source: Adapté de Leclerc (1993) p.573-574

La méthode de résolution de problèmes s'applique tant au niveau des groupes qu'à celui des individus. La recherche d'occasions de progrès par la détection des problèmes et par le choix des solutions s'actualise dans l'analyse des processus.

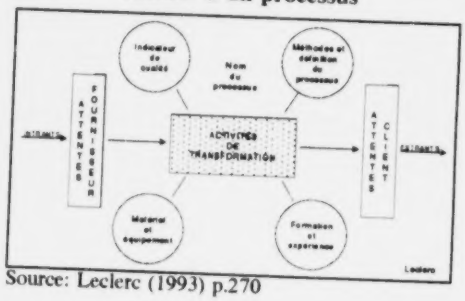
3.4.3 L'analyse des processus

Périgord [1992, p.219-220] définit le processus comme:

> *«une succession de tâches réalisées à l'aide de moyens tels que le personnel, les équipements, le matériel, les informations, les procédures. Le résultat final escompté est un produit ou un service.»*

Chaque processus est composé d'un intrant qui, à l'aide de ressources internes, justifie des activités de transformation sous la forme de valeur ajoutée pour la fin d'un extrant tel que présenté à la figure P. Dans la chaîne d'un processus, l'extrant de l'étape transformation devient l'intrant de la prochaine étape.

Figure P
Schéma d'un processus

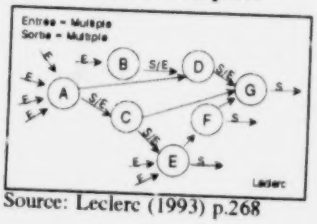


Source: Leclerc (1993) p.270

Il existe deux types de processus liés aux deux axes de gestion d'une structure de service assurant l'efficacité et l'efficience. Le processus fonctionnel, de type vertical, représente l'ensemble des tâches d'une seule fonction. Le processus interfonctionnel concerne la combinaison des tâches de plusieurs fonctions de type horizontal. Les trois types de processus spécifiques à la gestion horizontale orientée vers l'efficience sont les méta-processus (fonctions interservice), les macro-processus (opérations du service) et les micro-processus (tâche de l'employé du service).

L'on retrouve des processus à caractère unidimensionnel, multidimensionnel et complexe. Ces derniers se caractérisent par plusieurs entrées, plusieurs transformations exécutées par différentes personnes séparément, ainsi que par plusieurs sorties. La figure Q illustre les processus complexes.

Figure Q
Processus complexe



Source: Leclerc (1993) p.268

Chaque processus doit travailler sur ce que veut le client interne ou externe puisque c'est le client qui détermine la performance, et non le fournisseur. Il s'agit de clarifier les attentes du client et les indicateurs associés à ces attentes, de fragmenter l'acte de service en dimensions observables, puis d'étudier celles pouvant influencer le plus l'amélioration. D. K. Carr et I. D. Littman de Coopers & Lybrand ont identifié les dix dimensions les plus importantes dans l'amélioration des processus. [Leclerc, 1993, p.272] Ces dimensions sont les intrants, le personnel, l'équipement, les méthodes, le matériel, l'environnement, l'extrant, les fonctions internes, les groupes externes et la rétroaction.

Chaque chaînon d'un processus est un sous-système qui influence la performance du système-processus global. Les processus doivent être gérés parce que l'organisation ne tend pas naturellement à les gérer. Cette gestion intègre les personnes impliquées dans les processus. Sur le plan individuel, chacun doit répondre régulièrement à sept questions.

Tableau 11
Comment gérer les processus?

Questions	
1.	Quelle est la «valeur ajoutée» en cours de service?
2.	Comment les erreurs se produisent-elles?
3.	Comment les corrige-t-on?
4.	En quoi les spécifications du client sont-elles respectées?
5.	Est-il possible de simplifier les processus ou de les améliorer?
6.	Quels sont les changements qui seront nécessaires pour répondre exactement aux besoins des clients?
7.	Comment procéderons-nous pour améliorer la performance de nos processus et ce, de manière continue?

Source: Leclerc (1993) p.280

E. H. Melan suggère une démarche en six étapes pour l'analyse des processus au niveau organisationnel.

Tableau 12
Six étapes pour l'amélioration des processus

Étapes		Composantes
1.	Nommer le propriétaire	• Responsabiliser les individus envers leurs tâches, désigner le responsable du processus qui cause la dysfonction, instaurer une attitude qui considère les défaillances comme autant de possibilités de progrès.
2.	Définir les frontières (Méta-processus)	• Établir les limites du processus, les bornes des champs de juridiction, gérer les interfaces par l'imbrication d'une relation client-fournisseur volontairement admise.
3.	Décrire les opérations, améliorations (Macro, Micro-processus)	• Décrire de façon factuelle, graphique et exhaustive toutes les tâches nécessaires à la production du service telles qu'elles se déroulent à l'aide de la méthode de résolution de problèmes en vue d'obtenir la conformité.
4.	Établir les points de contrôle (Standards)	• Identifier des indices de mesure aux endroits critiques, évaluer la nature des dysfonctions, circonscrire les causes potentielles afin d'éliminer le symptôme.
5.	Évaluer l'ampleur des dysfonctions (Appréciation)	• Utiliser des informations statistiques, fixer un objectif en fonction du du niveau de résultats actuels, du zéro-défaut et de la recherche d'excellence, déterminer la nature des correctifs à apporter.
6.	Entreprendre des actions correctives, vérifier l'ajustement (Réaction)	• Instaurer des mécanismes continus d'évaluation et de correction pour une amélioration continue: c'est l'étape de la prévention.

Source: Leclerc (1993) p.295

Pour réussir cette démarche, il faut bien comprendre que l'analyse des processus ne vise pas l'improductif mais l'improductivité et qu'elle nécessite l'engagement de tous envers la recherche de possibilités de progrès et de méthodes de prévention. Pour parvenir à une approche globale de gestion de la qualité, le cadre de référence et les méthodes proposées doivent s'imbriquer dans une approche d'intervention cohérente et structurée. La prochaine section présente l'esquisse de modèles d'intervention proposés par trois auteurs en gestion globale de la qualité sur lesquels s'appuie la réalisation du présent mandat.

3.4.4 Modèles d'intervention pour un service de qualité

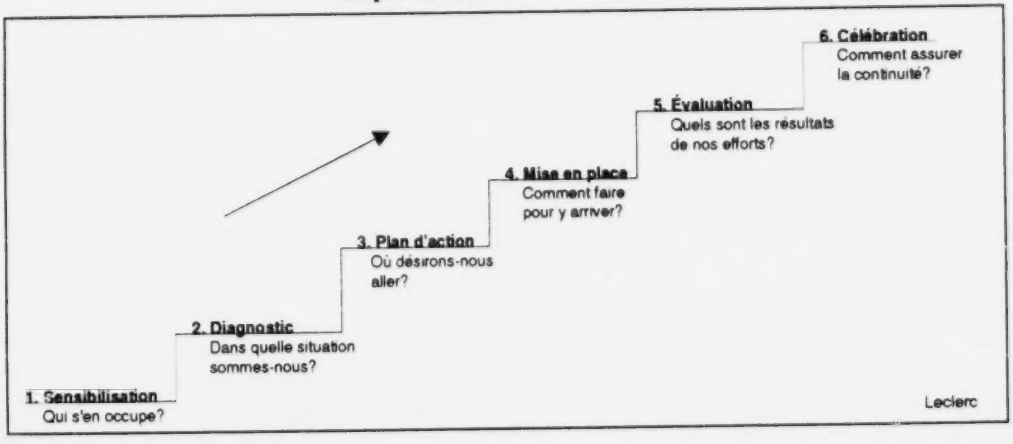
Kélada [1992, p. 71] met en évidence que la gestion intégrale de la qualité est un processus qui comporte une démarche rigoureuse. Son modèle: «Planification, stratégie et qualité totale» prend en considération l'environnement interne et externe, la mission et les valeurs de l'entreprise pour poser un diagnostic et élaborer une stratégie globale incluant tous ses services.

Périgord [1992, p. 327] présente son modèle de stratégie de transformation à la française en cinq étapes en ajoutant que chaque entreprise doit créer sa propre stratégie adaptée à son contexte:

1. *Sensibiliser, engager la direction*
2. *Analyser la situation: faire l'état des lieux*
3. *Organiser et mettre au point la stratégie et établir le plan d'amélioration de la qualité*
4. *Mettre en oeuvre le plan d'amélioration de la qualité*
5. *Évaluer, recommencer*

Pour sa part, Jean Leclerc [1993, p.900] propose un modèle en six étapes sous forme d'escalier qui symbolise la progression de façon méthodique en postulant que le succès dépend de la réalisation de la marche précédente, tel que présenté à la figure suivante.

Figure R
Étapes du modèle d'intervention



Source: Adapté de Leclerc (1993) p.900

La gestion de la qualité est donc une approche globale et systématique de progression graduelle et continue afin de saisir sa réalité, de consolider ses acquis et de poursuivre sa recherche d'excellence. Elle se développe dans un climat de confiance où chaque membre du personnel se sent reconnu comme personne intelligente, capable de contribuer à l'amélioration de la raison d'être de l'organisation. Rappelons enfin que la qualité est globale lorsqu'elle devient la responsabilité de chacun supportée par la volonté de la haute direction.

La gestion de la qualité s'appuie sur une démarche planifiée et structurée selon les étapes d'un processus de résolution de problèmes. La démarche méthodologique suivie pour réaliser le présent mandat s'inspire principalement du modèle d'intervention proposé par Jean Leclerc. Elle est élaborée en cinq phases présentées au chapitre suivant en insistant davantage sur la méthodologie de cueillette de données utilisée pour dresser le portrait de la situation actuelle.

4. LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

« Pour atteindre le point que tu ne connais point,
tu dois prendre le chemin que tu ne connais point »
San Juan de la Cruz

Ce chapitre présente d'abord la démarche globale d'intervention pour la réalisation de ce mandat afin d'éclairer le lecteur sur son déroulement. Cette démarche en cinq phases s'appuie principalement sur le modèle d'intervention pour un service de qualité proposé par Jean Leclerc. Elle est suivie de la méthodologie spécifique utilisée pour la cueillette de données sur laquelle repose le diagnostic.

4.1 DÉMARCHE GLOBALE D'INTERVENTION

Phase de planification

La phase de planification établit les fondements de l'intervention. Elle comprend la précision de l'objet de l'étude en situant le Collège de Champigny dans son environnement interne et externe, la sensibilisation aux concepts et aux principes de la qualité globale, et la conception de la démarche à amorcer pour la réalisation du mandat.

Phase du diagnostic

La phase du diagnostic consiste à mesurer la conformité entre les attentes des clientèles et les services reçus afin de dresser un portrait de la réalité. L'intérêt primordial pour une intervention organisationnelle est de rechercher ce qui pourrait se dégager de commun dans notre façon de percevoir, concevoir et penser de façon organisationnelle ce qui nous entoure et que nous nommons réalité. La méthodologie inclut principalement les trois modes de collecte de données développés au cours des sections suivantes: les résultats aux épreuves du ministère de l'Éducation, le questionnaire de sondage et l'entrevue auprès des clientèles. La communauté de perceptions a permis de circonscrire les forces et les possibilités de progrès en réponse aux attentes des clientèles.

Phase d'orientations

La phase d'orientations vise à répondre à la question: «Où veut-on aller?». Tout en poursuivant

son développement sur les forces de l'institution, c'est le moment de se fixer de nouveaux objectifs «qualité». Les pistes de réflexion émergeant du diagnostic ont conduit à proposer une vision d'amélioration de laquelle découlent les cibles stratégiques et les objectifs opérationnels en réponse aux besoins exprimés.

Phase de la stratégie d'amélioration

Cette phase consiste à répondre à la question: «Comment y parvenir?» Les orientations proposées jumelées à l'intégration des concepts de la gestion globale de la qualité servent d'assise à l'élaboration d'une stratégie d'amélioration en quatre étapes visant la performance éducative par la responsabilisation de chacun. La stratégie inclut une démarche séquentielle de mise en oeuvre réalisable sur trois ans.

Phase d'évaluation, de reconnaissance et de recommencement

Cette dernière phase est présentée au même chapitre que la stratégie de mise en oeuvre puisqu'elle clôture cette stratégie avec la mesure des progrès réalisés. Elle consiste à évaluer les résultats obtenus, à reconnaître les performances des individus et des groupes de progrès et à élaborer un plan de relance pour rechercher de nouvelles possibilités de progrès. Le lecteur peut se référer à la modélisation de la démarche présentée en conclusion. Nous poursuivons avec les informations spécifiques aux trois modes de cueillette de données.

4.2 LES RÉSULTATS AUX ÉPREUVES UNIQUES

L'étude comparative sur le plan provincial et régional s'appuie sur les résultats obtenus par les élèves aux épreuves uniques du ministère de l'Éducation à la session de juin de chacune des trois dernières années. Les données proviennent de documents annuels produits par la direction générale de l'évaluation et des ressources didactiques, destinés aux commissions scolaires et aux institutions privées. [MEQ, 1990-1991-1992] Le choix des épreuves offre une base de comparaison similaire puisqu'elles sont généralement administrées à l'ensemble des élèves en formation générale. Il s'agit des épreuves suivantes auxquelles s'ajoutent l'ensemble des résultats

aux épreuves uniques de langue française:

- *Anglais, langue seconde, 584;*
- *Éducation économique 514;*
- *Français, langue maternelle, 586;*
- *Géographie 314;*
- *Histoire 414.*

Les épreuves omises de l'étude relèvent de la difficulté à établir une comparaison équitable: ces cours variant d'optionnels à obligatoires selon le programme institutionnel de chaque école. Ces épreuves sont:

- *Chimie 462 et 562;*
- *Physique 422 et 432;*
- *Mathématique 434 et 534.*

4.3 LES SONDAGES

B. Gauthier [1992, p.361] définit le sondage comme *«un instrument de mesure, ou de mise en forme de l'information, fondé sur l'observation des réponses à un ensemble de questions posées généralement à un échantillon d'une population».* Il vise à dresser le portrait d'une réalité à un moment précis dans le temps. Dans la présente étude, les sondages sont effectués à l'aide de deux types de questionnaires utilisés auprès des clientèles: l'instrument d'auto-analyse et trois questionnaires élaborés pour les fins de l'étude. [Annexes D-E]

4.3.1 L'Instrument d'auto-analyse sur les facteurs d'efficacité

En premier lieu, l'«Instrument d'auto-analyse» produit par le ministère de l'Éducation vise à mieux comprendre le degré d'efficacité d'une école par une analyse de la situation afin de cibler des objectifs d'amélioration. Selon l'auteur, Guy Legault de la direction de la recherche, les études portant sur l'efficacité des écoles révèlent que la contribution de l'école à l'amélioration des résultats scolaires est substantielle. Ces recherches démontrent l'importance du leadership pédagogique, des pratiques pédagogiques et du climat de l'école dans l'amélioration de la réussite éducative au secondaire. [MEQ, 1992b, p.3-4]

De plus, le rapport de recherche sur «Les facteurs qui façonnent une bonne école» conclut qu'un certain nombre de domaines charnières, de facteurs spécifiques et de limites se dégagent du courant de recherche actuel sur la performance des écoles. Citons les «domaines charnières» dégagés de l'étude qui justifient le choix de l'instrument mettant l'accent sur les facteurs scolaires plutôt que sur les facteurs extrascolaires [MEQ, 1990, p.70-71]:

- *La finalité d'éducation poursuivie par l'institution;*
- *Le leadership exercé, surtout de caractère pédagogique;*
- *La pédagogie déployée par le corps enseignant;*
- *Les relations entre les acteurs;*
- *L'évaluation des apprentissages et de l'enseignement;*
- *Le climat, la culture.*

L'instrument d'auto-analyse comporte trois questionnaires: le vécu scolaire de l'élève, l'enseignement et la gestion. Considérant la taille de l'école et l'importance de la validité des résultats dans une démarche d'amélioration de la qualité, il a été convenu de ne pas procéder par échantillonnage mais d'inviter plutôt l'ensemble des clientèles à répondre aux questionnaires qui leur étaient destinés. Les données furent traitées au moyen du logiciel «ANALYSE» produit par Éve-Lyne Paquet de la direction de la recherche.

Le «Questionnaire sur la vie scolaire» fut administré aux élèves sur une période de cours qui convenait le mieux aux enseignants. Au total, 466 élèves ont eu la possibilité d'y répondre soit 89,6% de la clientèle étudiante. Ce questionnaire aborde les treize dimensions suivantes:

a. *L'organisation du temps à l'école;*
b. *Les règlements de l'école;*
c. *L'information à l'école;*
d. *Les activités en salle de classe;*
e. *L'aide des enseignants;*
f. *Le matériel utilisé durant les cours;*
g. *L'évaluation des apprentissages;*
h. *Les recherches, les travaux, les études;*
i. *Les services personnels disponibles (psychologie, etc.);*
j. *Les activités parascolaires (activités étudiantes);*
k. *Les amis et amies, les projets;*
l. *Les services auxiliaires (transports, etc.);*
m. *La participation des élèves à la vie de l'école.*

Le personnel enseignant fut invité à répondre au «Questionnaire sur l'enseignement» abordant les cinq dimensions suivantes lors d'une journée pédagogique:

a. La planification de l'enseignement;
b. L'organisation des activités en classe;
c. Les approches pédagogiques;
d. La responsabilisation des élèves;
e. L'évaluation des apprentissages.

Le «Questionnaire sur la gestion» incluant six dimensions s'adressait à l'ensemble du personnel:

a. La gestion des services éducatifs de l'école;
b. La gestion des ressources humaines de l'école;
c. La gestion des ressources matérielles et financières de l'école;
d. La participation des divers agents à la vie de l'école;
e. Les relations de l'école avec les familles et la communauté;
f. Les relations avec les élèves.

Chaque questionnaire aborde les dimensions à l'aide d'une série d'énoncés pour lesquels le répondant choisit parmi quatre réponses: «1=Tout à fait vrai» ou «2=Plutôt vrai» ou «3= Plutôt faux» ou «4=Tout à fait faux». La cote la plus basse sur une échelle de 1 à 4 est la plus positive. Par ailleurs, les résultats présentés en pourcentage regroupent les réponses «tout à fait vrai» et «plutôt vrai» et, en ce sens, plus le pourcentage est élevé, plus il est positif. Les données détaillées sont présentées à l'annexe D sous forme de cinq types de tableaux:

- *Le rapport en pourcentage des réponses «vrai» ou «plutôt vrai» pour l'ensemble de chaque questionnaire et celui pour chaque dimension;*
- *Le rapport global comparé de la moyenne de l'école avec celle des écoles de l'enquête faite par le ministère de l'Éducation sur une échelle de 1 à 4;*
- *Le rapport sur les facteurs d'efficacité comparés aux écoles de l'enquête du MEQ;*
- *Le rapport comparé par niveau sur chaque dimension.*

4.3.2 Les questionnaires élaborés pour les fins de l'étude

En second lieu, trois questionnaires furent élaborés pour inclure des éléments de culture organisationnelle, de satisfaction des clientèles et de suggestions d'amélioration. [Annexe E] Ces questionnaires s'inspirent de l'étude américaine sur un projet d'amélioration du climat d'école de E. Howard, B. Howell, E. Brainard [1987, p.1-112]. Les données furent traitées au moyen du système Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Chaque famille a reçu un questionnaire par la poste. Le questionnaire adressé aux parents des élèves actuels a connu un taux de répondants de 57.5%. Les résultats ont permis de tracer un profil de la clientèle et de connaitre ses perceptions sur la satisfaction générale envers le projet éducatif, ainsi que les suggestions d'amélioration. Le questionnaire aux parents des futurs élèves avec un taux de répondants de 57.8% se limitait au profil de la clientèle, aux attentes et aux besoins perçus. Le questionnaire au personnel visait à identifier les éléments de satisfaction, les besoins et les pistes d'amélioration souhaitables au Collège de Champigny.

Étant des instruments très structurés, les sondages ont permis d'obtenir rapidement l'information recherchée. Cependant, ils s'avèrent insuffisants pour faire ressortir les opinions et les attitudes qui s'expriment par le biais des entrevues.

4.4 LES ENTREVUES

Y. Bordeleau (1987, p.100] définit l'entrevue comme *«un mode de connaissance basé sur l'interaction interviewer-interviewé comme méthode de cueillette de données».* L'entrevue se caractérise surtout par le fait qu'il s'agit d'une communication verbale dynamique où l'information évolue constamment puisque chaque participant réagit aux propos de l'autre. Le type d'entrevue effectuée dans cette étude est l'entrevue semi-structurée où l'on aborde chaque thème par une question ouverte pour ensuite approfondir la réponse générale par des questions spécifiques si nécessaire. L'entrevue semi-structurée est recommandée comme la meilleure façon d'obtenir l'information en milieu organisationnel d'une manière économique en temps et en argent.

Les questions d'entrevues s'inspirent du questionnaire élaboré par C. Deblois et L. Corriveau [1993, Annexe] lors de leur recherche sur la culture de l'école secondaire en rapport avec le cheminement scolaire des élèves. Par ailleurs, toutes les entrevues incluaient les dimensions spécifiques à la vie du Collège et les suggestions d'amélioration. [Annexe F]

Les entrevues de groupe auprès des clientèles externes se sont déroulées de façon intensive. Ces entrevues d'une durée moyenne d'une heure trente se déroulaient en la présence de deux agents de recherche et étaient enregistrées sur cassette permettant ainsi de valider les observations et les informations obtenues. Considérant la difficulté de réunir un échantillonnage représentatif du personnel, les entrevues auprès de cette clientèle ont pris la forme d'entrevues individuelles en la présence de la mandataire seulement.

4.4.1 Les élèves actuels

Pour mener à bien cette étude, il a semblé important de recueillir les perceptions des élèves sur leur vie au Collège de Champigny, notamment sur les dimensions suivantes:

- *Les règlements et le système de motivation;*
- *Les relations entre élèves et éducateurs;*
- *Les valeurs et la culture;*
- *L'engagement pour les élèves de 4e et de 5e secondaire.*

Un échantillonnage d'élèves de 3e, 4e et 5e secondaire fut sélectionné. Les élèves de 3e secondaire sont plus critiques à cette étape du secondaire souvent liée au décrochage scolaire. Les élèves de 4e secondaire provenaient du groupe d'option en "Gestion des affaires étudiantes" (GAE) qui reçoivent une formation au leadership. Enfin, les élèves de 5e secondaire vivent une expérience particulière au Collège de Champigny où la condition d'admission à ce niveau est leur engagement qui consiste à assumer une ou plusieurs responsabilités bénévolement dans leur collège. Par cet échantillonnage, nous espérions obtenir un portrait de la réalité allant de la période plus contestataire à celle d'engagement social. La sélection des élèves de 3e et de 5e secondaire fut laissée à la discrétion de la direction afin de limiter la perturbation des cours.

4.4.2 Les anciens élèves

Il a semblé opportun de vérifier les effets à plus long terme de la formation reçue au secondaire auprès d'un groupe d'anciens élèves du Collège de Champigny. Une invitation personnalisée fut lancée par la direction du Collège à 13 anciens élèves qui se sont présentés à l'entrevue. Les principales dimensions traitées lors de cette entrevue de groupe étaient:

- *Ce qu'ils ont le plus et le moins apprécié;*
- *Ce qui leur a été le plus utile pour leurs études supérieures;*
- *Ce dont ils auraient eu besoin mais qu'ils n'ont pas reçu;*
- *Ce dont les jeunes d'aujourd'hui auront le plus besoin pour leurs études supérieures;*
- *Les valeurs qui les ont le plus marqués;*
- *Leurs commentaires et suggestions.*

4.4.3 Le Comité de parents

Les parents étant les premiers responsables de l'éducation de leurs enfants, il était impératif d'inviter le Comité de parents pour une entrevue de groupe. Vingt-six parents ont répondu à l'invitation de participer à ce groupe de discussion. Les principales dimensions que nous désirions aborder étaient:

- *Leurs perceptions générales à l'égard du Collège;*
- *Les valeurs du projet éducatif;*
- *Les relations interpersonnelles;*
- *Les règlements;*
- *La participation des parents à la vie du Collège;*
- *La satisfaction générale.*

La dynamique générée par les nombreuses interactions a empêché d'aborder toutes les dimensions, mais a par ailleurs fourni l'occasion d'approfondir celles qui représentaient des enjeux importants pour eux.

4.4.4 Le personnel du Collège de Champigny

Dans le but d'obtenir un échantillonnage représentatif, la sélection des enseignants incluait ceux ayant plus de trois ans d'ancienneté, un représentant par matière et la responsable de la vie étudiante. Neuf invitations furent lancées et huit personnes se sont présentées aux entrevues individuelles. Le but était d'approfondir les éléments de recherche d'amélioration. Cependant, l'absence d'interactions entre les participants a pu créer un sentiment d'isolement et représenter davantage des visions à caractère individuel. Toutefois, certaines pistes ont été décelées validant ainsi les informations obtenues par le biais des questionnaires.

4.5 L'OPPORTUNITÉ DE LA DÉMARCHE DE CUEILLETTE DE DONNÉES

4.5.1 Les limites

Les résultats aux épreuves uniques constituent présentement les seuls indicateurs mesurables connus et publiés par le ministère de l'Éducation sur la performance des écoles. L'utilisation de cet instrument de mesure présente certaines réserves. En premier lieu, le taux de présence réelle des élèves aux épreuves uniques en fonction du nombre d'élèves inscrits dans une école peut relativiser la comparaison. De plus, le nombre restreint de matières sanctionnées par une épreuve unique limite le champ de comparaison. Enfin, les différentes valeurs des écoles variant de la réussite du plus grand nombre d'élèves possible à la performance peut influencer le taux de réussite ou la moyenne générale des élèves.

Dans la présente étude, la généralisation des réponses aux questions ouvertes s'avère plus difficile compte tenue de l'étendue de la mission éducative de l'école qui conduit à une grande diversité de réponses. Il en est de même pour les entrevues individuelles où la standardisation d'une entrevue à l'autre est compromise par l'absence d'interaction.

4.5.2 Les avantages

Par ailleurs, la démarche utilisée présente un certain nombre d'avantages. La méthode de collecte de données est conforme aux principes préconisés en gestion de la qualité visant la responsabilité par la participation, la mesure, la conformité, l'excellence et la prévention par la recherche d'amélioration. La réalisation s'inspire des outils proposés en gestion de la qualité tels que les indicateurs mesurables, les audits et les perceptions de la clientèle sur leurs attentes et leurs besoins.

Vu leur simplicité, les sondages contribuent à obtenir rapidement de l'information auprès des clientèles. De plus, l'instrument d'auto-analyse permet de mesurer en taux de satisfaction les dimensions pertinentes aux objectifs de l'étude. Enfin, les entrevues enrichissent l'analyse en explorant plus en profondeur les perceptions, opinions ou attitudes des participants.

De par sa nature exhaustive, cette démarche fournit les éléments pertinents à une analyse quantitative et qualitative en tenant compte de la complexité des interrelations entre les perceptions des diverses clientèles. Les résultats offrent une richesse de résultats qui se valident mutuellement permettant de dégager une communauté de perceptions. Les valeurs émergentes conduisent à identifier les lignes de force et les possibilités de progrès en relation avec le projet éducatif de l'institution. Le tableau 13 présente la synthèse de la méthode de collecte de données et fait ressortir que le taux de participants témoigne de la fiabilité et de la validité des résultats.

Il est également à signaler que les entrevues de groupe génèrent un enthousiasme prometteur de progrès chez les participants. En effet, lors de chaque entrevue de groupe, les intervenants ont manifesté le désir de revivre ce genre d'échange.

Enfin, bien que les données recueillies ne soient pas généralisables à d'autres écoles en fonction du caractère spécifique de «l'étude de cas», il est réaliste d'affirmer que la démarche puisse être transférable à toute institution désireuse d'obtenir un portrait de sa réalité. Il serait toutefois utile de la bonifier par une entrevue de groupe avec le personnel et de cibler davantage le cadre des questions ouvertes pour faciliter le traitement des données.

Tableau 13
Tableau synoptique de la collecte de données

Dimensions	Clients	Nombre	Taux de répondants	Méthode	Administré par
Indicateurs de résultats	Élèves sur trois ans	6 types de résultats		Publications MEQ	Analysé par la mandataire
Vécu scolaire	Élèves	466 / 520	89,6%	Questionnaire: Auto-Analyse	Enseignants
Profil / attentes / besoins / satisfaction / amélioration	Parents actuels	236 / 410	57,5%	Questionnaire	Direction
Profil / attentes / besoins	Futurs parents	74 / 128	57,8%	Questionnaire	Direction
Enseignement	Enseignants	26 / 32	81.3%	Questionnaire: Auto-Analyse	Direction
Gestion	Personnel	32 / 36	82.9%	Questionnaire: Auto-Analyse	Direction
Climat / attentes / besoins / amélioration	Personnel	32 / 36	82.9%	Questionnaire	Direction
Vie / satisfaction / amélioration	Élèves de: 3e sec. 4e sec. 5e sec.	 12 élèves 15 élèves 12 élèves	 11.4% 16.9% 12.8%	Entrevue de groupe semi-structurée à chaque niveau	Mandataire / 1 agent de recherche
Satisfaction / pertinence / amélioration	Anciens élèves	13 anciens		Entrevue de groupe semi-structurée	Mandataire / 1 agent de recherche
Satisfaction / amélioration	Comité de parents	26 parents		Entrevue de groupe semi-structurée	Mandataire / 1 agent de recherche
Vie / satisfaction / amélioration	Personnel du Collège	8 / 36	22.2%	Entrevues individuelles semi-structurées	Mandataire

5. L'ANALYSE DES DONNÉES

«Si vous souhaitez avancer vers l'infini,
explorez le fini dans toutes ses directions.»

«La chose importante est de ne pas
s'arrêter de se remettre en cause.»
Goethe

Ce chapitre veut répondre à la question: **«Où sommes-nous en matière de qualité des services éducatifs?»** Les quatre premières sections résument les données recueillies sur les indicateurs de résultats, sur les facteurs d'efficacité d'une école secondaire, sur les perceptions des diverses clientèles en terminant par une synthèse en fonction du projet éducatif. Le dernière section dresse le portrait de la situation par la modélisation des points saillants de satisfaction et des pistes de réflexion conduisant à dégager les forces et les possibilités de progrès.

5.1 LES INDICATEURS DE RÉSULTATS AUX ÉPREUVES UNIQUES DU MEQ

5.1.1 Étude comparative sur le plan provincial

Les résultats obtenus par les élèves du Collège de Champigny et leur taux de réussite sont comparables à ceux de l'ensemble du secteur privé, présentant une légère variation supérieure ou inférieure selon les années ou les matières. Notons toutefois une nette démarcation à l'épreuve de français en juin 1990 avec un taux de réussite de 100% pour le Collège alors que la moyenne des écoles privées était de 74%. Il est à remarquer que l'institution privilégie la réussite du plus grand nombre d'élèves concrétisée entre autres par les périodes de renforcement pour les élèves plus faibles dans les matières séquentielles et par les activités de récupération offertes par les élèves de 5e secondaire. La comparaison avec le secteur public positionne avantageusement le Collège de Champigny sur les deux plans.

Le tableau suivant présente la moyenne générale et le taux de réussite obtenus par les élèves du Collège de Champigny «CC» en comparaison avec ceux des secteurs privé et public au niveau provincial.

Tableau 14
Comparaison des résultats sur le plan provincial

Épreuve	Juin	Moyenne générale [/100]			Taux de réussite		
		CC	Privé	Public	CC	Privé	Public
Ensemble	1990	76	73,1	65,9	92,7	87,6	73,5
	1991	77,1	76,9	68,8	92,1	91,1	77,6
	1992	74,2	77,4	70,1	86,4	91,7	80,8
Anglais 584	1991	83,8	84,4	74,9	98,5	96,8	85,6
	1992	84,1	85,5	76,9	100	98,3	91,6
Éducation économique 514	1990	78,8	74,4	67,8	100	90,5	77,8
	1991	79,1	77	69,4	97	93,2	80,3
	1992	80,1	81,4	74,3	96,2	96,3	86,6
Français 586	1990	77,7	74,3	67,2	100	74	80,5
	1991	78,9	75,8	68,4	98,5	96,4	84,5
	1992	80,5	78,3	71,4	98,7	98,2	91,7
Géographie 314	1990	73,2	73,2	64,5	86,8	89,3	69,2
	1991	80,6	78,2	67,8	94,5	90	72,2
	1992	75	76,4	65,8	88	90	69,7
Histoire 414	1990	77,3	76,6	66,8	96,2	93,2	75,9
	1991	80,8	79,6	70	97,6	93,6	78,8
	1992	74,4	79,1	69,8	87,8	94,3	79,5

Source: Les résultats d'ensemble des épreuves du ministère de l'Éducation (Juin 1990, 1991, 1992)

5.1.2 Étude comparative sur le plan régional

Ne pouvant ignorer le phénomène de concurrence auquel est confrontée l'école privée, la comparaison se poursuit avec la note moyenne obtenue par les élèves de quatre écoles privées et d'une commission scolaire avoisinante pouvant représenter un défi concurrentiel pour le Collège de Champigny «CC». Afin d'éviter tout préjudice, les écoles comparées sont identifiées par les lettres «A», «B», «C», «D» et la commission scolaire par la lettre «E» au tableau 15. Dans l'ensemble, la note moyenne obtenue sur cent est comparable pour chaque école. Notons que la performance du Collège de Champigny est supérieure à celle de la commission scolaire pour chacune des épreuves. Par ailleurs, il faut souligner qu'une tendance à la hausse plus marquée se dessine, notamment pour l'«École A», où l'on observe une augmentation de 8% aux résultats de l'ensemble des épreuves, passant de 72,8% à 80,8% entre 1990 et 1992.

Tableau 15
Comparaison des résultats sur le plan régional

Épreuve	Juin	CC	A	B	C	D	E
Ensemble	1990	76	72,8	74	75,7	77,8	65,3
	1991	77,1	80,8	79	78,3	77,9	68,1
	1992	74,2	80,8	78	81,7	77,4	69,2
Anglais 584	1991	83,8	82,3	87,1	89,3	85,9	73,1
	1992	84,1	86,6	88,2	90,9	87,2	73,2
Éducation économique 514	1990	78,8	76,2	73,7	81	79,3	68,4
	1991	79,1	81,5	75,9	76,6	77,7	71,7
	1992	80,1	85,5	81,2	86	81,5	76,1
Français 586	1990	77,7	72,9	72,1	75,8	76,4	69,4
	1991	78,9	73	77,9	79,3	77,7	67,5
	1992	80,5	80,6	78,8	79,8	83,2	68,7
Géographie 314	1990	73,2	77,1	79,5	78	79,4	63,3
	1991	80,6	85,5	81	83	84,2	67,4
	1992	75	84,6	79,2	83,5	83,4	66,9
Histoire 414	1990	77,3	81,2	78,3	81,7	80,8	65,9
	1991	80,8	85,1	83,1	83,7	80,1	69,2
	1992	74,4	83,8	80,2	82,7	80	69,7

Source: Les résultats d'ensemble des épreuves du ministère de l'Éducation (Juin 1990, 1991, 1992)

5.1.3 Synthèse de l'analyse des indicateurs de résultats

Parmi les forces identifiées, notons la performance des élèves fort satisfaisante en comparaison avec le secteur public tant sur le plan régional que provincial. De plus, la performance du Collège de Champigny est comparable à celle du secteur privé dans l'ensemble. Retenons par ailleurs comme piste d'amélioration, l'objectif de hausser les résultats de l'ensemble des épreuves en ciblant principalement les matières où l'écart d'évolution s'avère le plus perceptible chez les concurrents. Cette tendance d'évolution à la hausse doit conduire à une vigilance à cet égard bien que cet écart puisse s'expliquer par l'explosion de la clientèle représentant les cohortes de 1984-1985, 1985-1986, 1986-1987. Après avoir exploré les données quantitatives sur les résultats scolaires, l'analyse se poursuit avec les perceptions des diverses clientèles recueillies par l'instrument d'auto-analyse afin d'enrichir le portrait de la situation.

5.2 LES FACTEURS D'EFFICACITÉ POUR LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE

Les résultats de l'analyse des facteurs d'efficacité sont présentés en trois volets débutant par une brève analyse complétée par une synthèse sous forme de tableau. La vie scolaire regroupe les données liées à la vie étudiante, à la vie sociale et à l'organisation scolaire. La vie pédagogique intègre les perceptions des élèves et des enseignants sur les dimensions touchant l'acte pédagogique. Enfin, la gestion aborde les diverses facettes de la gestion scolaire.

5.2.1 La vie scolaire

Les dimensions évaluées par le questionnaire s'adressent à l'ensemble du système d'éducation sans égard aux différences organisationnelles. Considérant le contexte de l'école privée, les dimensions touchant les services auxiliaires (transport...) et les services personnels offerts par un psychologue ou par un professionnel de la santé sont omises de l'analyse.

Les activités parascolaires obtiennent la cote la plus élevée notamment en ce qui a trait à la variété des activités, à la responsabilité partagée entre les enseignants et les élèves et à l'accessibilité des locaux bien que ces derniers soient les mêmes que les locaux de classe.

Les élèves se disent bien informés sur les conditions à remplir pour réussir leur année scolaire, les contenus de cours, les divers services et les règlements. Ils fréquentent le Collège pour bâtir leur avenir et ils ont des amis avec qui discuter de leurs projets et de leurs problèmes.

La perception des élèves est plus faible sur deux dimensions: les règlements et la participation des élèves à la vie de l'école. Par ailleurs, l'analyse nous permet de distinguer deux aspects pour chacune des dimensions, l'un étant positif et l'autre plutôt faible.

Les aspects positifs des règlements concernent l'établissement clair des droits et responsabilités, ainsi que des attitudes et des comportements non tolérés tels que les agressions physiques et la discrimination. Par ailleurs, les pistes de réflexion relèvent de la souplesse visant à responsabiliser l'élève en l'incluant dans la décision concernant les sanctions.

La dimension participation évaluée est de type consultatif alors que celle préconisée dans le projet éducatif du Collège de Champigny est de type engagement social et prise en charge de responsabilités individuelles par les élèves de 5e secondaire entre autres. La cote légèrement plus faible obtenue dans la responsabilité des élèves dans les parascolaires semble indiquer que cette responsabilité est moins perçue par les élèves plus jeunes qui représentent la majorité des répondants. Les résultats du questionnaire permettent de cibler des pistes de progrès sur le plan consultatif. Outre la présence des conseils de classe perçue très positivement, la consultation des élèves pourrait être élargie par la formation d'une association d'élèves et par la participation à divers comités traitant d'aspects pédagogiques et de vie scolaire.

Les tableaux provenant de l'instrument d'auto-analyse sont présentés de la façon suivante:

- *Les lettres et chiffres sous l'item «dimensions» correspondent aux numéros des énoncés des questionnaires.*
- *Les pourcentages représentent la moyenne des réponses «Tout à fait vrai» et «Plutôt vrai».*
- *La moyenne du Collège provient de l'ensemble des réponses sur une échelle de «1» à «4»: «1=Tout à fait vrai», «2=Plutôt vrai», «3=Plutôt faux» et «4=Tout à fait faux». Ainsi, la cote la plus basse est la plus positive.*
- *Les résultats de l'enquête représentent la moyenne des écoles ayant participé aux travaux de mise au point de l'instrument. Les facteurs d'efficacité retenus sont les dimensions identifiées aux écoles les plus efficaces, c'est-à-dire celles qui avaient un taux de départ le plus faible et celles dont la moyenne aux épreuves uniques étaient le plus élevée. La moyenne est calculée sur une échelle de «1» à «4».*
- *Le logiciel «ANALYSE» utilise le test T de Student pour le calcul de l'écart. [MEQ, 1992b, p.20] Les signes «+» et «-» signifient que le Collège a des résultats suffisamment différents de ceux des écoles de l'enquête pour qu'ils ne puissent être attribués au hasard. Si le résultat du Collège est plus élevé, il signifie que cet énoncé est jugé plus négativement par les élèves; si le résultat du Collège est moins élevé, il signifie que cet énoncé est jugé plus positivement par les répondants du Collège. Le signe «=» signifie que les résultats ne présentent aucune différence significative entre le Collège et les écoles de l'enquête.*

Le tableau suivant présente la synthèse des facteurs d'efficacité sur la vie scolaire faisant suite l'analyse précédente.

Tableau 16
Dimensions et facteurs d'efficacité sur la vie scolaire

Dimensions		% Vrai / Plutôt vrai	Collège	En-quête	Écart
J	**Les activités parascolaires**	**82,66**	**1,79**	**2,04**	+
j.4	Facilité d'accès aux locaux par les élèves	91,40	1,58	1,98	+
j.2	Variété des activités parascolaires	90,34	1,56	1,78	+
j.5	Responsabilité des élèves dans les parascolaires	83,68	1,78	1,66	-
j.9	Enseignants et élèves responsables des parascolaires	74,19	2,04	2,01	=
j.8	Activités parascolaires nombreuses	71,89	2,01	2,30	+
C	**L'information à l'école**	**82,02**	**1,82**	**2,04**	+
c.9	Moyens d'évaluation	83,48	1,87	1,78	-
K	**Mes amis et amies, mes projets**	**80,45**	**1,78**	**1,79**	=
k.4	Heureux à l'école	89,22	1,65	1,65	=
k.1	À l'aise à l'école	83,41	1,75	1,65	-
k.5	Écoute des enseignants (problèmes personnels)	70,35	2,11	1,77	-
A	**L'organisation du temps à l'école**	**77,60**	**1,93**	**2,04**	+
B	**Les règlements**	**62,40**	**2,26**	**1,90**	-
b.5	Discrimination non tolérée	83,66	1,73	1,91	+
b.6	Tenue vestimentaire	33,55	2,94	1,82	-
b.4	Discuter des sanctions	30,26	2,96	2,16	-
M	**La participation des élèves à la vie de l'école**	**42,16**	**2,68**	**2,34**	-
m.3	Conseil de classe favorisé	85,96	1,74	1,97	+
m.4	Association des élèves favorisée	59,07	2,37	1,90	-
m.1	Règlements de l'école faits avec les élèves	25,69	3,12	2,34	-
m.6	Participation des élèves à des comités	25,17	3,05	2,47	-

En résumé, l'appréciation des activités étudiantes est nettement supérieure aux «écoles efficaces» et les pistes d'amélioration touchent la participation de type consultatif. Suite à la vie scolaire, l'analyse aborde les dimensions de la vie pédagogique située au coeur de l'action éducative.

5.2.2 La vie pédagogique

Cette section repose sur une analyse comparative des perceptions des élèves et des enseignants dans les dimensions similaires afin de faire ressortir les ressemblances et les différences.

La planification de l'enseignement reflète le professionnalisme et le souci d'un enseignement de qualité chez les enseignants. Ces derniers connaissent bien les objectifs des programmes, organisent la matière en petites étapes et créent du matériel pédagogique assurant la progression des apprentissages. Notons toutefois comme piste de réflexion l'utilisation des résultats comme base de préparation d'activités d'enseignement.

L'organisation des activités en classe révèle un écart de perceptions malgré que certains éléments soient perçus de façon similaire par les deux groupes. Les perceptions se rejoignent sur la nécessité de voir toute la matière du programme et sur la mise en place d'activités couvrant tous les objectifs des programmes. Les améliorations à considérer sont la participation des élèves dans le choix de certaines activités, la concordance des travaux avec leurs intérêts, la possibilité d'échanger ou de discuter et l'exigence d'un seuil élevé de réussite.

Les enseignants disent utiliser des approches pédagogiques adaptées aux difficultés particulières des élèves avec le souci de faire progresser les élèves en vérifiant leur compréhension et en renforçant les comportements de réussite par divers moyens d'émulation. Les éléments moins présents touchent l'individualisation de l'enseignement et le renforcement des comportements d'apprentissage par les pairs, souvent difficiles à réaliser en grands groupes.

La perception des enseignants sur leur approche visant à amener l'élève à se responsabiliser face à ses apprentissages diffère de celle des élèves. L'écart est perceptible principalement au niveau de la possibilité de discuter des travaux et de recevoir l'aide pour apprendre à s'organiser. La participation des élèves aux décisions pédagogiques telle que la prise en compte des suggestions des élèves sur l'évaluation et sur la réalisation des activités pédagogiques est moins perçue par les deux groupes. En conséquence, on pourra vouloir développer davantage l'aspect participatif des élèves et l'apprentissage de méthodes de travail chez l'élève.

La dimension recherche, travaux, études, présente comme élément positif la clarté des exigences sur la remise de travaux de qualité. Par ailleurs, on pourra revoir les exigences de travail à la maison afin d'assurer une aussi grande clarté et d'amener les élèves à se dépasser.

La disponibilité du matériel nécessaire aux apprentissages en arts, en laboratoire et en informatique, ainsi que l'utilisation de cahiers d'exercices permettant d'apprendre facilement sont fortement perçues par les élèves. Par ailleurs, retenons comme piste de réflexion l'utilisation de la bibliothèque et de moyens techniques ou technologiques variés comme support à l'enseignement en vue de susciter l'intérêt des élèves envers les cours de type traditionnel.

La dimension aide des enseignants touche deux volets: l'aide pédagogique et l'aide personnelle. Il ressort que la préoccupation pédagogique des enseignants est importante: ils y consacrent temps, efforts et encouragements pour aider leurs élèves à réussir. Par ailleurs, la dimension aide personnelle pour apprendre à s'organiser ou à gérer ses problèmes personnels est moins perçue par les élèves. Ce rôle d'accompagnateur pourrait être développé davantage par les intervenants.

Les perceptions des deux groupes de clientèles se rejoignent sur l'évaluation des apprentissages. Les élèves reconnaissent la pertinence des examens en rapport avec la matière vue, la fréquence des évaluations et la possibilité de faire le point avec leurs enseignants. Ces derniers disent informer les élèves sur le contenu de l'évaluation, sur leur rendement scolaire et utiliser l'évaluation formative pour suivre le cheminement des élèves. Par ailleurs, les éléments moins perçus dans le milieu sont l'analyse des résultats pour ajuster les situations d'apprentissage, l'utilisation d'instruments pouvant amener l'élève à suivre son propre cheminement et l'évaluation personnelle que ce dernier fait de ses travaux.

Le tableau suivant présente la synthèse des facteurs d'efficacité sur le volet pédagogique. Il est à remarquer que la comparaison avec les écoles de l'enquête n'est pas disponible en ce qui a trait aux réponses du personnel enseignant.

Tableau 17
Dimensions et facteurs d'efficacité sur la vie pédagogique

Dimensions		% Vrai / Plutôt vrai	Collège	Enquête	Écart
RÉPONSES DES ÉLÈVES					
H	**Les recherches, les travaux, les études**	**76,02**	**1,96**	**1,90**	=
h.5	Respect des échéances des travaux scolaires	90,11	1,55	1,52	=
G	**L'évaluation des apprentissages**	**75,36**	**1,96**	**1,94**	=
g.2	Évaluation formative fréquente	85,84	1,86	1,82	=
D	**Les activités en salle de classe**	**68,32**	**2,17**	**2,10**	=
d.7	Intérêts des travaux	49,78	2,55	2,35	-
E	**L'aide des enseignants**	**62,54**	**2,27**	**2,15**	-
e.2	Encouragement des travaux de qualité	74,57	2,06	1,95	-
e.8	Disponibilité des enseignants pour des problèmes personnels	48,66	2,54	2,34	-
F	**Le matériel utilisé durant les cours**	**59,93**	**2,28**	**2,15**	-
f.7	Disponibilité du matériel de laboratoire	97,62	1,31	1,54	+
f.9	Disponibilité des micro-ordinateurs	61,37	2,29	2,40	+
f.1	Utilisation de l'audio-visuel	36,29	2,70	2,36	-
RÉPONSES DU PERSONNEL ENSEIGNANT					
A	**La planification de l'enseignement**	**90,53**	**1,64**		
B	**L'organisation des activités en salle de classe**	**89,88**	**1,72**		
D	**La responsabilisation des élèves**	**76,36**	**2,02**		
C	**Les approches pédagogiques adaptées aux élèves**	**73,92**	**1,94**		
E	**L'évaluation des apprentissages**	**73,86**	**2,00**		

En conclusion, les enseignants démontrent une rigueur dans la planification, l'organisation et l'évaluation visant à respecter les objectifs des programmes et à faciliter les apprentissages des élèves. Retenons toutefois les pistes de réflexion suivantes: l'analyse des résultats comme base d'amélioration, l'aide pour apprendre à s'organiser, la participation des élèves aux décisions, et les approches pédagogiques visant à stimuler l'intérêt des élèves.

L'analyse se poursuit avec le volet sur la gestion en attirant l'attention sur son importance comme «moteur» de l'institution. En effet, la vie scolaire et la vie pédagogique sont intimement liées au mode de gestion implanté dans une école.

5.2.3 La gestion

Les résultats du questionnaire indiquent un consensus fort autour des comportements de gestion efficace. Toutes les dimensions et la plupart des facteurs d'efficacité obtiennent une cote présentant un écart favorable pour le Collège de Champigny.

Les relations de l'école avec la communauté sont teintées d'une forte préoccupation d'ouverture à son environnement par la direction du Collège. Cette ouverture se manifeste par les liens avec les parents sous forme d'information, de communication et de participation, ainsi que par ceux établis avec la communauté en regard de l'implication, l'ouverture de locaux et l'utilisation des ressources de l'environnement. Citons, à titre d'exemple, la pièce de théâtre conçue par un professeur de français du Collège de Champigny et réalisée conjointement par le personnel de l'école et divers organismes du milieu. Cette pièce regroupant trente-six comédiens de différents âges démontre l'ouverture à l'environnement qui favorise la formation intégrale des jeunes par les liens tissés entre les jeunes et leurs aînés.

La perception du personnel est fort positive à l'égard des relations entre les élèves et la direction reconnaissant son souci de l'élève par l'écoute et le soutien. Toutefois, on observe un écart de perceptions entre les élèves et le personnel à l'égard de la consultation et de la participation qui peut s'expliquer par l'absence de structure formelle d'association d'élèves.

La participation des divers agents à la vie de l'école est reconnue par le personnel, notamment en ce qui a trait au projet éducatif. Une nouvelle forme de participation conjointe parents / élèves / personnel pourrait se développer puisque la participation de chaque groupe est déjà une pratique au Collège de Champigny.

La gestion des ressources humaines est caractérisée par les relations créées avec les personnes, l'ouverture à la discussion, l'incitatif à la participation et les relations de travail visant à préserver un climat favorable dans l'école. Une piste à explorer serait l'appréciation du rendement puisque l'ambiguïté de la question «b2» traitant de l'évaluation du personnel et le peu de répondants empêchent d'obtenir un portrait concluant. [Annexe D-27]

La gestion des services éducatifs présente diverses forces perçues notamment en ce qui a trait aux activités artistiques, culturelles et communautaires pour compléter la formation des élèves, aux modes d'évaluation justes, au soutien aux élèves pour prévenir l'abandon des études et à l'établissement des droits et responsabilités des élèves en concertation avec le personnel. Par ailleurs, on peut dégager deux pistes de réflexion: les besoins des élèves en services personnels et les besoins des enseignants concernant les nouvelles approches pédagogiques.

Enfin, le personnel perçoit que la direction a su développer des mécanismes administratifs facilitant la vie du Collège, assurer une planification qui tienne compte des besoins des élèves et du personnel et établir un système de contrôle budgétaire efficace. Le tableau suivant complète l'analyse des facteurs d'efficacité concernant la gestion.

Tableau 18
Dimensions et facteurs d'efficacité sur la gestion

Dimensions		% Vrai Plutôt vrai	Collège	Enquête	Écart
E	**Les relations avec les familles et la communauté**	**91,50**	**1,46**	**2,01**	+
e.7	Encourage les parents à communiquer	100,00	1,07	1,63	+
C	**La gestion des ressources matérielles et financières**	**91,40**	**1,55**	**1,80**	+
c.6	Cherche à connaître les besoins des élèves pour les prévisions du budget	93,10	1,72	2,02	+
F	**Les relations avec les élèves**	**90,90**	**1,57**	**1,87**	+
f.1	Reçoit tous les élèves	100,00	1,06	1,36	+
f.3	Développe des relations harmonieuses	100,00	1,35	1,66	+
f.6	Porte une attention particulière à la surveillance exercée auprès des élèves	100,00	1,30	1,68	+
f.2	Cherche à connaître les opinions des élèves	93,55	1,71	1,73	=
f.5	Cherche à connaître les suggestions des élèves	80,65	2,00	2,03	=

D	**La participation des divers agents à la vie de l'école**	**90,28**	**1,43**	**1,99**	+
d.4	Consultation auprès des comités de parents	100,00	1,10	1,81	+
d.9	Représentation de tous les agents dans le cadre du projet éducatif	96,77	1,35	1,82	+
d.2	Encourage à formuler des commentaires	96,67	1,53	2,05	+
d.8	Assure le suivi des recommandations	90,00	1,63	2,05	+
d.1	Consultations auprès des comités du personnel	86,21	1,76	1,89	+
A	**La gestion des services éducatifs**	**84,63**	**1,72**	**1,95**	+
a.2	Activités pour compléter la formation des élèves	100,00	1,13	1,59	+
a.9	Développer des modes d'évaluation justes	100,00	1,26	1,99	+
a.12	Mesures pour contrer l'absentéisme	96,30	1,74	1,76	=
a.1	Échange avec les enseignants	84,62	1,69	2,25	+
a.5	Évaluer la qualité des services éducatifs	82,14	1,89	2,20	+
a.4	Développer des interventions contre le vandalisme, etc	80,00	1,70	1,84	+
a.6	Les élèves peuvent recevoir les services personnels	73,33	1,97	1,45	-
a.7	Échange sur les programmes d'études	64,00	2,12	2,48	+
B	**La gestion des ressources humaines de l'école**	**83,80**	**1,81**	**2,24**	+
b.12	Facilité de rencontrer la direction pour discuter du travail	100,00	1,19	1,76	+
b.5	Distribution des tâches selon les préférences	96,77	1,68	1,76	+
b.1	Dispositions des ententes de travail	93,55	1,84	2,02	+
b.13	Connait bien les besoins des élèves en services éducatifs en prévision des plans d'effectifs	93,33	1,60	2,02	+
b.3	S'informer sur la nature des difficultés vécues	83,87	1,94	2,44	+
b.6	Formule des critiques aux membres en vue de s'améliorer	80,65	1,97	2,02	+
b.7	Cherche à augmenter la coopération	76,67	1,87	2,44	+

En résumé, le volet gestion représente nettement une force pour le Collège de Champigny jumelant à la fois gestion participative, qualité des relations avec les divers agents et efficacité de gestion des services. La piste de réflexion à explorer serait la mise sur pied d'une structure de participation des élèves. Une brève synthèse des données sur les facteurs d'efficacité est présentée à titre de conclusion.

5.2.4 Synthèse des facteurs d'efficacité

Parmi les forces perçues, notons en premier lieu la gestion et les activités étudiantes qui favorisent le développement intégral de l'élève en créant un milieu de vie heureux et sécurisant pour l'élève. Vient ensuite le souci d'offrir un enseignement de qualité de la part des enseignants par la rigueur apportée à la planification et à l'évaluation des apprentissages.

Les pistes de réflexion se situent au niveau de la participation des élèves aux décisions touchant la vie scolaire, la participation conjointe des divers agents, la responsabilisation des élèves face à leurs apprentissages, ainsi que l'auto-évaluation de ses pratiques d'enseignement par l'analyse des approches pédagogiques visant à susciter l'intérêt des élèves. Pour faire suite aux données recueillies sur les facteurs d'efficacité, l'analyse se poursuit avec l'appréciation des trois groupes de clientèles quant à la formation spécifique offerte dans cette institution.

5.3 LES PERCEPTIONS DES CLIENTÈLES

Cette section présente les résultats de l'information recueillie auprès des clientèles par le biais des entrevues et des questionnaires élaborés pour l'étude. L'analyse qualitative est présentée par groupe de clientèle pour inclure les perceptions des participants aux entrevues en complémentarité avec les informations obtenues par questionnaire.

5.3.1 Les perceptions des parents

Les parents démontrent une perception positive à l'égard de la formation offerte à leur jeune. L'enseignement demeure leur premier choix dans l'ordre des priorités, suivi de l'encadrement et de la vie étudiante ce qui correspond aux motifs du choix du Collège de Champigny par 80% des parents des futurs élèves. Les parents se disent très satisfaits de l'équilibre dans la formation, du goût de la réussite globale des élèves, de la complicité développée entre leur enfant et les éducateurs, des périodes de récupération et d'enrichissement, des règlements et de la discipline. Ils apprécient l'implication obligatoire des élèves et l'*«état d'âme»* transmis par le directeur général.

Présentement, les parents font majoritairement le choix de poursuivre le type de formation offerte par le Collège de Champigny. Il faut remarquer que le pourcentage de parents favorables à envisager une ouverture aux programmes de concentration est suffisamment important pour que le Collège demeure vigilant face à l'émergence prévisible de ces programmes suite à la réforme scolaire envisagée par le ministère de l'Éducation.

Les parents expriment leur besoins d'être informés et de recevoir la communication individualisée nécessaire au suivi de leur jeune. Ils souhaitent réduire l'écart et créer une complicité parents/ enseignants telle qu'elle existe déjà avec les jeunes. Ils s'interrogent sur le ressourcement des enseignants afin de s'adapter aux nouveaux styles d'apprentissages des jeunes. Ils souhaitent enfin que le personnel se penche sur le rôle du titulaire en 1993-1994. Les éléments clés sont présentés au tableau suivant.

Tableau 19
Synthèse des questionnaires et des entrevues aux parents

SATISFACTION DES PARENTS		
Priorités selon les volets du projet éducatif		% de répondants
1re choix	L'enseignement	55,7%
2e choix	L'encadrement	32,5%
3e choix	La vie étudiante	28,6%
4e choix	L'appui et le suivi apportés aux élèves	30%
5e choix	L'aspect spirituel et religieux	37,4%
6e choix	L'implication des parents	51,4%

Éléments de satisfaction provenant de l'entrevue

L'aspect spirituel et religieux
Activité des «24 heures de silence» regroupant des parents et des élèves

La vie pédagogique
Satisfaction de tous envers les programmes de récupération et d'enrichissement
Mieux vu d'exceller au Collège tant pour les réussites scolaires que sociales, sportives et culturelles
Saine complicité élèves/élèves, élèves/professeurs, élèves/direction
Rôle d'éducateur bien joué par les enseignants
Bon suivi des enseignants auprès des élèves

La motivation des jeunes
Les jeunes ont plus d'amis s'ils réussissent
Les points bonus et les exemptions d'examens de fin d'année sont motivants
L'amour de la matière est liée à l'amour du professeur

La vie étudiante et la vie sociale
Entière satisfaction au niveau des règlements, de la discipline, de l'encadrement et de la responsabilisation des élèves de 5e secondaire

Ce qui est le plus apprécié
L'équilibre de formation
La réussite globale des jeunes
L'implication obligatoire

L'encadrement des jeunes
L'état d'âme transmis par le directeur général

ATTENTES DES FUTURS PARENTS

Encadrement scolaire pédagogique et disciplinaire
Enseignement supérieur incluant l'acquisition d'une méthode de travail
Formation intégrale par des activités variées: sportives, culturelles, artistiques et voyages d'échanges
Acquisition de valeurs: goût d'apprendre et de réussir, autonomie et sens des responsabilités, respect, ...

BESOINS DES PARENTS

Besoin d'être informé: programmes d'études, méthodes d'enseignement, approches pédagogiques, exigences de travail
Besoin de comprendre la pédagogie: la matière, les programmes, les approches pédagogiques, les exigences de travail
Besoin de savoir comment aider leur jeune
Besoin de l'aide des enseignants pour comprendre
Besoin de communications individualisées pour suivre le développement de leur enfant dès le début de l'année.

OUVERTURE AUX PROGRAMMES DE CONCENTRATION

	Parents Actuels	Futurs parents
Poursuite de l'enseignement offert	79,6%	79,4%
Ouverture à des nouveaux programmes	61,8%	54,4%
Préférences:		
• international	40,2%	21,1%
• sports-études	33,3%	31,6%
• arts-études	6,8%	18,4%
• immersion	18,9%	28,9%

PISTES DE RÉFLEXION

Information et communication
Revoir la soirée d'information générale en début d'année (allonger le temps de rencontres, laisser un plan de cours écrit, répartir la matière par thème, expliquer les exigences de travail, fournir les outils de suivi)
Développer un système de communications individualisées pour aider au suivi de l'enfant (téléphone, formulaire,...)
Clarifier le rôle du titulaire
Solliciter l'aide des parents comme appui à l'enseignant

Valeurs
Reprendre le thème du respect chez les jeunes: les plus vieux envers les plus jeunes («esprit de territoire» et violence verbale perçue)
Développer un programme d'intégration des nouveaux élèves

Développement
Instaurer un système de formation continue entre les écoles privées pour le ressourcement du personnel sur les nouvelles approches pédagogiques, les nouveaux styles d'apprentissages des jeunes, les méthodes de travail, ...
Envisager la possibilité d'offrir un programme de concentration à moyen terme en suivant les tendances d'évolution de l'environnement

De façon générale, la formation intégrale offerte par le Collège de Champigny correspond aux principales attentes des parents. Leurs demandes révèlent principalement un besoin d'information et de communication qui peut être illustré par ce proverbe chinois:

«Dis-moi et j'oublie.
Montre-moi et je peux me souvenir.
Inclus-moi et je comprendrai.»

Ce désir des parents de s'impliquer dans le suivi de leur enfant démontre leur intérêt marqué envers la réussite et peut être considéré comme un atout pour les éducateurs du Collège de Champigny. Pour faire suite aux perceptions des parents, la formation offerte sous l'angle de la clientèle immédiate, soit les élèves, est maintenant abordée.

5.3.2 Les perceptions des élèves actuels

Les informations obtenues auprès des élèves de 3e, 4e et 5e secondaire se valident mutuellement et sont présentées comme provenant d'un seul groupe. Les élèves sont manifestement heureux au Collège de Champigny: ils parlent de leurs enseignants et de la vie étudiante avec beaucoup de fierté et d'enthousiasme. Leur vision de l'école comme une *«grosse famille»* reflète une culture forte fondée sur des valeurs humaines de saine complicité et d'implication. Ils valorisent le goût de la réussite globale qui développe le sentiment d'appartenance, le sentiment d'être en sécurité et d'être solidaire du milieu. La valeur dominante est celle de l'équilibre dans la formation globale.

Sur leur liste d'appréciation, viennent en premier lieu les professeurs: leur souci de la réussite des élèves, leur disponibilité, leur encadrement pédagogique. Vient ensuite l'implication, l'engagement et les responsabilités qu'ils assument leur permettant de *«créer des choses qui donnent la réussite au Collège»*. Ils considèrent enfin que les activités obligatoires et variées leur offrent la possibilité de se développer. Plus ils vieillissent, plus ils se disent motivés par leurs buts personnels, par la réussite et par leur engagement dans l'école.

Pour ce qui est de la discipline en classe, les élèves disent qu'elle varie: *«certains profs ne sont pas assez autoritaires et d'autres savent se faire respecter»*. En 3e secondaire, on pense que la *«discipline est liée à la relation établie avec les élèves»*. En 4e secondaire, on ajoute que la discipline est liée *«à la façon de se faire respecter et d'être pédagogue»*. Selon eux, se faire respecter, c'est *«comprendre les élèves, accepter d'être humain, établir une complicité, avoir plus de caractère que les élèves, être capable de nous regarder dans les yeux»*. Être pédagogue, c'est *«bien connaître sa matière et savoir la véhiculer, c'est avoir une manière d'enseigner qui nous intéresse, c'est enseigner par image, par des exemples concrets, c'est établir une relation de confiance, nous faire faire des choses qui nous développent»*. En 5e secondaire, les élèves affirment que si le professeur a un *«caractère dominant»*, ils le respectent, mais que *«si le professeur ne sait pas où il va»*, ils n'ont pas envie de le suivre.

Par ailleurs, ils proposent certaines suggestions notamment au niveau de leur participation aux prises de décisions, des relations élèves/élèves, des approches pédagogiques dans certains cours de type traditionnel et de leurs besoins en ressources matérielles. Le tableau suivant présente la synthèse des perceptions des élèves actuels obtenues lors des trois entrevues. Afin de faciliter la compréhension du lecteur, le signe «+» est ajouté pour indiquer la satisfaction des élèves et le signe «-» pour représenter des éléments qui soulèvent un questionnement.

Tableau 20
Synthèse des entrevues avec les élèves actuels

PERCEPTIONS DES ÉLÈVES ACTUELS	
Philosophie et valeurs	
Pour la direction: réussite générale, implication, suivi individuel, discipline	+
Pour les enseignants: réussite, efforts, motivation, aide aux élèves, disponibilité le midi	+
La vie étudiante	
«Une grosse famille»	
Élèves «heureux»	+
Sentiments de sécurité et de solidarité	+
Sentiment d'appartenance	+
Activités obligatoires nombreuses et variées le midi: peinture, théâtre, journal étudiant, sports, ...	+
Participation de tous	+
Équipes de sports pour les garçons	+
Implication des enseignants	-
	+

Les relations interpersonnelles

Les relations élèves/élèves:

Fierté d'être appelé «tronches» et possibilité de refaire son image pour les «rejets»	+
Filles/filles: craintes de s'affirmer et rumeurs blessantes	-

Les relations professeurs/élèves:

Disponibilité, complicité, compréhension, soutien, encouragement, présence, participation, apprentissages de leçons de vie	+

Les relations professeurs/professeurs:

Deux clans d'enseignants: «le clan des jeunes», «le clan des vieux»	-

Les relations direction/élèves:

Image d'autorité pour les plus jeunes et d'intérêt à la réussite globale pour les plus vieux	+

La vie pédagogique

Sentiment de fierté à l'égard des professeurs	+
Professeurs ont à coeur la réussite des élèves	+
Encadrement pédagogique stimulant des professeurs	+
Organisation pédagogique qui répond aux besoins: périodes d'enrichissement, d'approfondissement et de renforcement	+
Sentiment que la qualité compte plus que la quantité: peu d'options mais de qualité (Gestion des affaires étudiantes, activités scientifiques, arts plastiques et théâtre en 4e secondaire)	+
Groupes stables qui renforcent les liens	+
Approches pédagogiques dans certains cours théoriques à repenser	-

La vie sociale

Équilibre entre règlements et motivation, entre exigences et capacité de les respecter	+
Assez large d'esprit pour la tenue vestimentaire	+
Assouplissement souhaité pour les sorties le midi	
Système de sanctions et conséquences bien connu	+
Implication des élèves dans l'élaboration des règlements	-
Discipline en classe variable: liée à la relation avec les élèves, à la façon de se faire respecter et à la façon d'être pédagogue, de faire aimer sa matière, à la façon d'être jeune mentalement	+

Le système de motivation

Éléments de motivation: la reconnaissance au Gala, les exemption des examens, les buts personnels, le goût de réussir pour préparer l'avenir, l'implication dans l'école	+
«Méritas» tirés au hasard	-
Absence de critères d'amélioration «discrète»	-

AMÉLIORATIONS SUGGÉRÉES PAR LES ÉLÈVES

Former des comités d'élèves pour être impliqués dans la vie scolaire: certains aspects pédagogiques, élaboration des règlements et des sanctions, choix des critères au méritas et vote sur les méritas d'engagement
Apprendre aux filles à s'affirmer
Varier davantage les approches pédagogiques dans certains cours théoriques
Disposer d'un orienteur et d'un psychologue
Disposer d'un auditorium et d'un gymnase plus grand pour leurs activités

5.3.3 Les perceptions des anciens élèves

L'entrevue avec les anciens élèves ajoute une perspective d'avenir orientée vers la poursuite d'études avancées. Les mêmes éléments de satisfaction ressortent du discours des anciens élèves. Ce dont ils se rappellent avec plus de fierté est *«l'esprit de famille et leurs professeurs»*: leur disponibilité, l'encadrement pédagogique, leur confiance et leur reconnaissance en les responsabilisant. Les valeurs qu'ils reconnaissent dans leur formation sont le développement intégral, le goût de la réussite, l'équilibre, la responsabilité, la rigueur et la discipline personnelle.

Les anciens élèves croient que ce dont les jeunes ont le plus besoin dans leur formation est une solide formation fondamentale en français, en mathématique et en anglais; l'initiation au leadership; un plus grand éclairage sur les choix de carrière; l'apprentissage de logiciels tels que Word Perfect et Lotus. Ils formulent des suggestions sur l'enseignement, l'information au choix de carrière, sur la participation des élèves aux décisions et souhaitent que le Collège de Champigny fasse appel à leur participation afin de poursuivre leur engagement dans ce milieu. Le tableau suivant présente la synthèse de cette entrevue.

Tableau 21
Synthèse des entrevues avec les anciens élèves

PERCEPTIONS DES ANCIENS ÉLÈVES
Ce qu'ils ont le plus apprécié Les enseignants: leur disponibilité, leur soutien, leur encadrement pédagogique, leur confiance en les responsabilisant, leur encadrement pédagogique, leur «esprit de famille» Les valeurs: la responsabilité, la rigueur, la discipline de travail, le goût de la réussite, l'équilibre, l'entraide, le développement intégral, les valeurs chrétiennes
Ce qui leur a été le plus utile pour leurs études L'anglais, les mathématiques enrichies, le français notamment de 1re, 2e, 3e secondaire La discipline personnelle acquise au Collège
Les lacunes information sur le choix de carrière et l'accessibilité au logiciel "REPÈRE" Manque de connaissance en informatique notamment sur Word Perfect et LOTUS Tirage au hasard des méritas pour le gala et l'absence de critères d'amélioration Insuffisance d'expériences en laboratoire

Besoins des jeunes d'aujourd'hui
Un enseignement supérieur
Le français: analyse grammaticale, dictée, lecture obligatoire avec test de lecture, techniques d'expression orale
L'anglais: enseignement en anglais, immersion par des voyages d'échanges bilingues
Les mathématiques enrichies pour apprendre à raisonner

Implication
Développer des habiletés de leadership chez tous les élèves en rendant le cours «Gestion des affaires étudiantes» (GAE) obligatoire

---

AMÉLIORATIONS SUGGÉRÉES PAR LES ANCIENS ÉLÈVES

L'enseignement
Former les meilleurs élèves en insistant sur le français, l'anglais, les mathématiques et l'utilisation de logiciels en informatique
Offrir le cours «Gestion des affaires étudiantes» à tous les élèves
Instaurer un système constructif d'évaluation de l'enseignement et revoir certaines approches pédagogiques
Rendre l'agenda obligatoire et apprendre à l'utiliser dès 1re secondaire

L'information sur le choix de carrière
Inviter des anciens étudiants présentement au CÉGEP ou à l'Université pour échanger avec les élèves et répondre à leurs questions sur les programmes
Rendre le logiciel "REPÈRE" accessible aux élèves
Aborder les professions sous l'angle des intérêts des élèves au lieu d'une profession spécifique

La participation
Former une association d'élèves
Former des sous-comités jeunes/adultes sur les règlements, les sanctions, l'aspect pédagogique, les critères académiques des méritas
Former un conseil de discipline avec les anciens
Former un comité de 1re secondaire sur l'organisation des activités de leur niveau pour les impliquer
Poursuivre l'implication des professeurs dans l'école

«Mais surtout: RESTER LE BON VIEUX COLLÈGE!»

Dans l'ensemble, les entrevues valident et enrichissent les données recueillies par questionnaire à l'exception de la notion de «disponibilité des enseignants» qui présente un écart de résultats entre les réponses aux questionnaires et celles provenant des entrevues. La différence peut s'expliquer par la formulation de la question «e8» mesurant la facilité de rencontrer les enseignants pour des problèmes personnels, alors que dans l'entrevue les élèves décrivaient naturellement leurs enseignants. Cette différence de perceptions mériterait toutefois d'être retenue comme piste de réflexion.

L'analyse se termine avec la voix du personnel enseignant en tant que clientèle interne du Collège de Champigny. Les résultats proviennent à la fois du questionnaire et des entrevues individuelles auprès d'un échantillonnage du personnel. Le but était de connaître leur vision du Collège, leurs besoins et leurs suggestions.

5.3.4 Les perceptions du personnel

Tout comme les élèves, le personnel décrit le Collège comme étant de *«type familial»* où les élèves y reçoivent une formation générale, un enseignement de qualité et un encadrement basés sur des relations de confiance et de saine complicité. Ils considèrent que les parents reçoivent beaucoup d'information. Les forces perçues sont principalement le travail des enseignants, l'implication et l'encadrement des élèves.

Il semble exister deux visions de la raison d'être du Collège. Environ la moitié d'entre eux partagent l'idée que la raison d'être est d'abord la formation intégrale devant permettre l'intégration de certaines valeurs telles que le respect, l'engagement, le goût du dépassement, un savoir-vivre social tout en leur donnant les outils intellectuels nécessaires pour affronter l'avenir. D'un autre côté, un certain nombre d'enseignants insistent davantage sur la formation des jeunes selon les valeurs chrétiennes.

Les enseignants sont d'avis qu'ils ont besoin de conserver les modes de perfectionnement existants au Collège. Par ailleurs, les trois besoins communs à la majorité des répondants sont la nécessité de repenser l'organisation des journées pédagogiques en accordant plus de temps pour leurs besoins pédagogiques (préparation des cours, évaluation des apprentissages, travail par matière...), leur besoin de ressourcement pédagogique et psychologique et celui d'être regroupés dans une même salle pour améliorer les relations entre eux. Ce besoin pourrait dénoter un malaise reflété par l'identification des enseignants en terme de *«deux clans»*. Serait-ce lié à la vision de la raison d'être ou à l'acceptation des différences de valeurs entre les deux groupes?

Les pistes d'amélioration se rapprochent de celles déjà émises notamment au niveau du ressourcement du personnel, du système de motivation, du thème du respect et de la formation d'un conseil étudiant.

Tableau 22
Synthèse du questionnaire et des entrevues avec le personnel

PERCEPTIONS DU PERSONNEL

Raison d'être du Collège
Vision partagée: éducation sur la base d'une formation intégrale et éducation sur la base des valeurs chrétiennes

Relations interpersonnelles
En général: respect, climat de confiance, écoute de leurs suggestions
Professeurs/élèves: très bonnes malgré un certain manque d'uniformité perçu dans les attentes auprès des élèves
Professeurs/professeurs: «deux clans». Séparation physique et psychologique ressentie comme malaise par les enseignants de chaque groupe.
Élèves/élèves: Bonnes en général. Interrogation sur deux aspects possibles de manque de respect: l'un entre les filles et l'autre entre les garçons plus vieux envers les plus jeunes

Enseignement
Type «familial», bonne connaissance des élèves
Structuré, à jour dans les programmes, adapté aux nouvelles mentalités
Bon classement provincial
Souplesse pour l'innovation ou la mise sur pied de nouveaux cours
Pauvres en ressources matérielles

Système de sanctions et de motivation
Satisfaction quant au système de fiches
Interrogations quant au système de motivation: ambiguïté de la reconnaissance académique au gala et attribution des méritas tirés au hasard

Information aux parents
Nombreuse et variée: rencontre du début d'année, rencontres lors du premier bulletin, les bulletins, les communications du titulaire, les communiqués mensuels de la direction et les réunions du comité de parents

Perfectionnement
Congrès régional annuel des institutions privées à conserver: ressourcement par matière ou sur le plan psychologique
Ressourcement par l'AIES (Association des Institutions d'Enseignement Secondaire pour les écoles privées) à conserver et à augmenter
Appui d'une personne-ressource pour aider à comprendre les nouveaux jeunes (psychologue, ...)

Forces du Collège
Le travail du personnel enseignant: implication dans la vie scolaire et encadrement des élèves
Collaboration et communication entre les intervenants
Le petit nombre d'élèves et leur participation à la vie scolaire

SUGGESTIONS D'AMÉLIORATION ÉMISES PAR LE PERSONNEL

Besoins des élèves
Repenser le système de motivation en incluant l'appréciation de l'effort et certains critères académiques au Gala Méritas
Réactiver le comité d'excellence pour reprendre le thème du respect et l'affirmation chez les filles
Former un conseil étudiant bien encadré avec des comités ad hoc incluant les parents
Améliorer l'information, la consultation et la communication entre les divers agents

Besoins spécifiques au personnel enseignant
Organiser des rencontres par matière pour un véritable échange entre enseignants de diverses écoles par l'AIES
Inviter des personnes-ressources en pédagogie, en psychologie et en communication
Organiser les journées pédagogiques pour créer un rapprochement et une collaboration: favoriser le travail d'équipe par matière afin de s'entraider dans la planification des cours et l'évaluation des apprentissages
Améliorer les relations sociales des enseignants en les regroupant dans une même salle

Besoin en animation pastorale
Aide au personnel
Communication du vécu en pastorale

L'analyse des résultats a eu pour avantage de dégager des éléments de satisfaction et des pistes de réflexion propres à chaque regroupement. Afin d'atteindre l'objectif de proposer une stratégie d'amélioration en recherchant l'adéquation entre les attentes des clientèles et les services rendus, il importe de considérer l'institution dans la globalité des interrelations et des interdépendances entre les différents acteurs engagés dans une orientation commune de formation. Il convient donc de présenter une synthèse de l'analyse selon l'approche du projet éducatif du Collège de Champigny.

5.4 SYNTHÈSE DE L'ANALYSE SELON L'APPROCHE PAR LE PROJET ÉDUCATIF

Les résultats de l'analyse sont regroupés sous chaque volet du projet éducatif auxquels nous ajoutons le volet gestion, considéré comme le maitre d'oeuvre des services éducatifs offerts à la clientèle. Chaque élément est accompagné d'un ou de chiffres entre crochets correspondant à la provenance de cet élément pour faire ressortir ce qui émerge d'une communauté de perceptions tant sur les points de satisfaction que sur les pistes de réflexion. Les équivalences de ces chiffres sont: «1= élèves», «2= anciens élèves», «3= parents actuels», «4= futurs parents», «5= personnel», «6= résultats aux examens du MEQ».

Tableau 23
Synthèse globale selon l'approche par le projet éducatif

Points de satisfaction (besoins comblés)		Pistes de réflexion	
VALEURS			
Formation intégrale	[1,2,3,4,5]	Respect	[1,3,5]
Engagement, participation	[1,2,3,4,5]		
Responsabilité	[1,2,3,4,5]		
Qualité	[1,2,3,4,5]		
Goût de la réussite globale	[1,2,3,4]		
Équilibre dans la formation	[1,2,3,5]		
Esprit de famille	[1,2,3,5]		
Respect	[1,3,4,5]		
Confiance	[1,2,3,5]		
Valeurs spirituelles	[2,3,4,5]		
Fierté d'appartenance	[1,2,3]		
VIE PÉDAGOGIQUE			
Enseignants			
Soutien à l'élève dans la matière	[1,2,3,4]	Aide pour acquérir une méthode de travail	[1,3,4]
Encadrement pédagogique	[1,2,3,4]	Aide pour les problèmes personnels	[1]
Disponibilité des enseignants	[1,2,3,5]		
Implication dans les activités	[1,2,5]		
Reconnaissance envers les élèves	[1,2,5]		
Souci de la réussite des élèves	[1,2]		
Enseignement			
Performance aux épreuves uniques	[2,3,5,6]	Tendance d'évolution des résultats	[6]
Périodes de récupération et d'enrichissement	[1,2,3,5]	Approches pédagogiques dans certaines matières	[1,2,3]

Planification en fonction des objectifs des programmes d'études	[1,2,5]	Utilisation de moyens techniques et technologiques de support à l'enseignement	[1,2,5]
Programmes locaux (gestion des affaires étudiantes, activités scientifiques, ...)	[1,2,5]	Concordance des travaux et des intérêts des élèves et participation des élèves	[1,2]
Fréquence et cohérence de l'évaluation	[1,5]	Analyse des résultats pour ajuster les situations d'apprentissages	[1,5]
Explications, liens, vérification	[1,5]	Seuil de réussite	[1,5]
Matériel qui facilite l'apprentissage	[1]	Voyages d'échanges bilingues	[2,3]
Enseignement des maths enrichies	[2]	Besoins des jeunes d'aujourd'hui: français, anglais, math, logiciel outil, LOTUS, Word Perfect, leadership, ECC	[2]
Système de motivation			
Reconnaissance à la soirée Méritas	[1,2,5]	Formule de tirage au hasard	[1,2,5]
Motivation par les buts personnels et par la réussite chez les plus vieux	[1,2,3]	Critères pédagogiques	[1,2,5]
Motivation par les exemptions d'examens	[1,2,3]	Participation des élèves à l'élaboration des critères et au vote sur l'engagement	[1,2]
Titularlat			
Rencontres individuelles des élèves	[1,2]	Rôle de guide, d'accompagnateur et de lien entre l'école et la famille à redéfinir	[3,5]
Réflexion amorcée sur le rôle	[3,5]		
Ressourcement du personnel			
Stages sur les nouveaux programmes par l'AIES	[5]	Ressourcement sur les nouvelles approches pédagogiques	[1,2,3,5]
Congrès régional des institutions privées avec ateliers variés	[5]	Ressourcement en psychologie et en communication	[5]
		Système d'évaluation de l'enseignement	[2,3]
		Travail d'équipe par matière	[5]

VIE ÉTUDIANTE

Activités parascolaires			
Activités sportives, artistiques et culturelles nombreuses et variées	[1,2,3,5]	Équipes de sports pour les garçons	[1,2]
Théâtre	[1,2,5]	Disposer d'un gymnase plus grand	[1,2]
Participation obligatoire de tous	[1,2,3,5]	Disposer d'un auditorium	[1,2]
Engagement des élèves de 5' secondaire	[1,2,3,5]		
Participation des élèves à la vie scolaire			
Conseil de classe	[1,5]	Association d'élèves -consultation -participation	[1,2,5]
Responsabilités du groupe de gestion des affaires étudiantes	[1,2]		

VIE SOCIALE

Règlements			
Information: droits, responsabilités, sanctions	[1,5]	Responsabilisation et participation des élèves à l'élaboration des règlements	[1,2]
Agression et discrimination non tolérées	[1]	Conseil disciplinaire élèves / anciens	[2]
Entière satisfaction des parents	[3]	Assouplissement souhaité par les élèves	[1]

Relations interpersonnelles			
Saine complicité professeurs/élèves, direction/élèves, élèves/élèves	[1,2,3,5]	Relations plus vieux/plus jeunes	[1,3,5]
		Relations filles/filles	[1,5]
Amis, projets, réussite	[1,2,3]	Entraide entre les professeurs	[5]
		Intégration des nouveaux élèves	[3]
VIE PASTORALE			
Aide personnelle et soutien à l'élève par l'animateur de pastorale	[1,3]	Aide au personnel	[5]
		Communication sur le vécu en pastorale	[5]
Activité 24 heures de silences	[1,3]		
PARENTS			
Information générale			
Rencontre d'information en début d'année	[5]	Besoin d'être informé, de comprendre	[3]
Info-Parents	[5]	Revoir l'organisation de la rencontre d'information	[3]
Communication individuelle			
Rencontres individuelles après le premier bulletin	[5]	Développer un système de communication pour aider au suivi de l'enfant à la maison	[3]
Possibilité de rencontres après chaque bulletin	[5]	Apprendre à l'élève à utiliser un agenda	[3]
Communications par le titulaire	[5]		
Participation			
Comité de parents avec sous-comités	[3,5]	Réduire l'écart parents / enseignants	[3]
GESTION			
Souci de formation intégrale	[1,2,3,5]	Participation conjointe à des comités ad hoc parents/élèves/personnel	[1,2,5]
Encadrement et soutien aux élèves	[1,2,3,5]		
Gestion des services éducatifs	[1,2,3,5]	Aide d'un psychologue	[1,5]
Relations avec le milieu	[2,3,5]	Organisation des journées pédagogiques	[5]
Information, consultation	[1,3,5]		
Mécanismes administratifs et budgétaires efficaces	[5]		

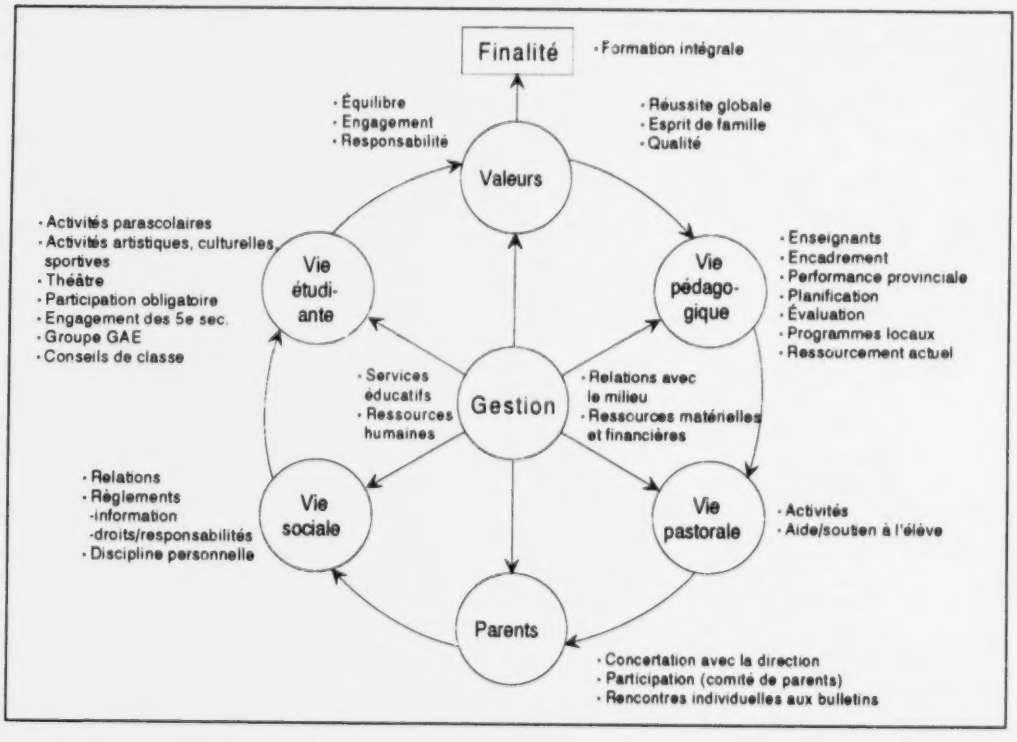
La communauté de perceptions dégagée de l'étude permet de modéliser les points saillants de satisfaction et les pistes de réflexion sous forme de cartographie du projet éducatif en vue d'identifier les lignes de forces et la proposition de pistes d'amélioration à la section suivante.

5.5 LE BILAN DE LA SITUATION

5.5.1 Les points saillants de satisfaction

La modélisation des résultats conçue par l'auteure a pour but de visualiser l'essentiel des constats dégagés lors de l'analyse. Les points saillants de satisfaction émergeant de l'analyse quantitative et qualitative sont rattachés aux volets du projet éducatif du Collège de Champigny et modélisés autour de la dimension «gestion» tels que présentés à la figure S.

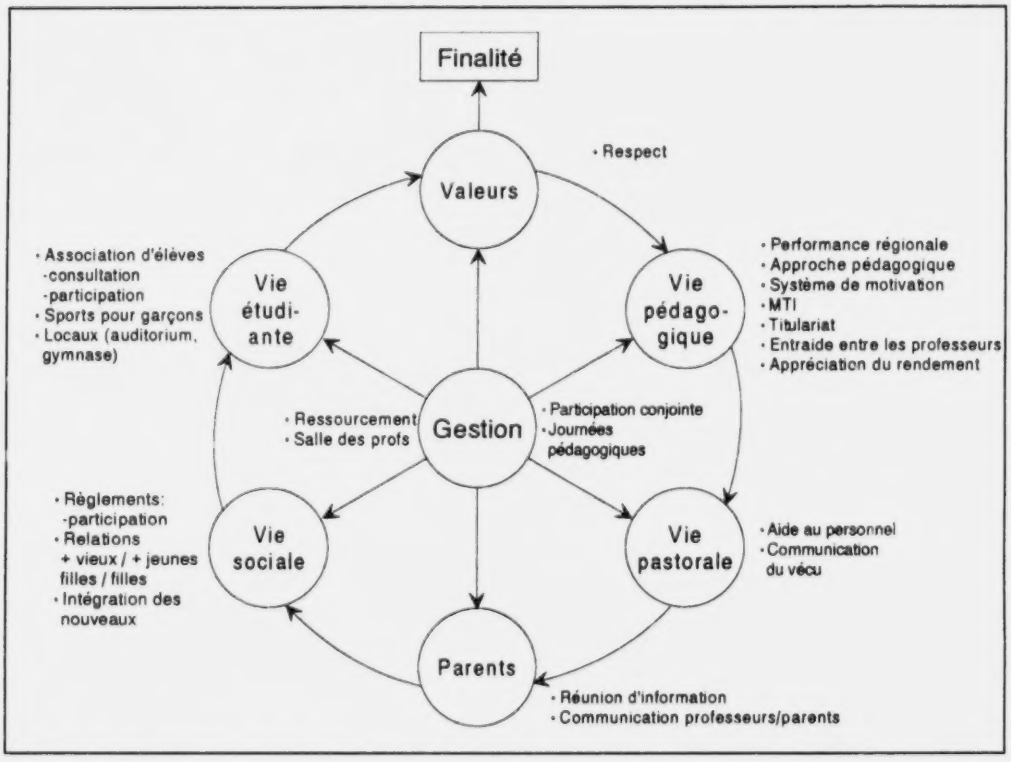
Figure S
Cartographie des points saillants de satisfaction



5.5.2 Les pistes de réflexion

La vision globale des résultats obtenus par l'analyse des données amène l'auteure à identifier certaines pistes de réflexion et à utiliser le même modèle de présentation incluant les volets du projet éducatif et la gestion.

Figure T
Cartographie de pistes de réflexion



La modélisation des points saillants de satisfaction et des pistes de réflexion émergeant d'une communauté de perceptions des divers groupes permet de présenter dix lignes de forces du Collège de Champigny et cinq possibilités de progrès.

5.5.3 La présentation des lignes de force

Rappelons d'abord l'objectif de cette étude: proposer une stratégie d'amélioration en identifiant les forces sur lesquelles l'institution peut continuer à bâtir et en dégageant certaines possibilités de progrès en vue de toujours mieux répondre aux attentes et aux besoins de la clientèle. Au terme de cette analyse, il est possible d'identifier les acquis du Collège de Champigny qui le démarquent des «écoles efficaces» et qui contribuent à satisfaire les attentes et les besoins de sa clientèle. Ces acquis sont identifiés comme les lignes de force de l'institution.

F_1 **La finalité d'éducation** actualisée et reconnue par chaque groupe comme étant la formation intégrale de l'élève répondant à la mission de l'école québécoise.

F_2 **La concordance des valeurs** qui sous-tendent le projet éducatif avec celles recherchées par les parents contribuant à l'équilibre de formation des jeunes.

F_3 **Le souci de la qualité de l'enseignement** offert par des enseignants caractérisés par leur professionnalisme, leur soutien pédagogique et leur saine complicité avec les élèves.

F_4 **Le programme institutionnel** incluant des périodes d'enrichissement, de renforcement et de récupération dans les apprentissages fondamentaux, ainsi que les cours locaux, notamment celui de l'option en Gestion des affaires étudiantes.

F_5 **La richesse des activités étudiantes** et la participation obligatoire qui développent les diverses facettes de la personnalité du jeune à travers le théâtre, les activités parascolaires, les activités culturelles, les activités artistiques et les activités sportives.

F_6 **Le caractère particulier de l'engagement des élèves de 5e secondaire** qui démontre la confiance que le Collège met en eux tout en les préparant à devenir les leaders de demain.

F_7 **L'encadrement** par le biais des règlements et du système de sanctions clairement définis, connus de tous et fondés sur les valeurs fondamentales de droits et responsabilités assurant un climat sécurisant pour chaque groupe de clientèle.

F_8 L'animation et le soutien offerts aux élèves par le **service de pastorale**.

F_9 **La participation des parents** et leur besoin d'assumer leurs responsabilités dans le suivi de leur enfant.

F_{10} **La gestion** considérée comme «l'âme» du Collège qui favorise une culture forte fondée sur les valeurs humaines assurant le développement harmonieux de l'institution.

Les forces identifiées résultent de l'engagement de tous les acteurs envers la formation intégrale de l'élève incluant la direction, le personnel, les parents et les élèves. Elles révèlent la capacité du Collège de Champigny à poursuivre sa mission éducative en réponse aux besoins de sa clientèle malgré les menaces de l'environnement. Par ailleurs, l'analyse de la situation permet de dégager cinq possibilités de progrès dans la perspective d'amélioration graduelle et continue de la philosophie Kaïzen.

5.5.4 La présentation des possibilités de progrès

La modélisation des pistes de réflexion laissent percevoir cinq possibilités de progrès pouvant orienter les efforts collectifs au cours des trois prochaines années.

P_1 Le positionnement face à la tendance régionale d'amélioration de la réussite aux épreuves uniques du ministère de l'Éducation.

P_2 La participation élargie des élèves à la vie pédagogique.

P_3 L'organisation des journées pédagogiques privilégiant la planification pédagogique, le travail d'équipe par matière, le ressourcement du personnel.

P_4 L'harmonisation des relations entre les élèves de 5^e secondaire et ceux de 1re secondaire, entre les filles et entre les enseignants des deux salles.

P_5 Le système d'information et de communication aux parents axé sur les outils de suivi pédagogique de leur enfant.

Le Collège de Champigny doit se positionner face à la tendance régionale d'amélioration de la réussite aux épreuves uniques du ministère de l'Éducation. Tout en maintenant les acquis qui contribuent à satisfaire les attentes et les besoins de sa clientèle, la proposition d'orientations qui découle de la présente étude relie les pistes d'amélioration au volet vie pédagogique du projet éducatif en guidant les actions de tous les partenaires vers la réussite éducative des jeunes.

6. LES ORIENTATIONS

"Si vous voulez atteindre le centre de la cible,
vous devez viser un peu au-dessus;
toutes les flèches sont soumises à l'attraction terrestre."
H. Longfellow

"Il ne saurait y avoir de vent favorable
pour qui ne sait pas où il va."
Sénèque

Ce chapitre veut répondre à la question: **«Où désirons-nous aller?»** Le bilan de la situation conduit à la phase des orientations à privilégier afin de toujours mieux répondre aux besoins des clientèles. Cette phase consiste à proposer une vision à partager, les cibles stratégiques qui en découlent et un éventail d'objectifs opérationnels possibles pour atteindre ces cibles. Les orientations doivent être reçues comme une proposition devant faire l'objet d'une validation et d'une appropriation par les clientèles afin d'être transformées en projet collectif et mobilisant.

6.1 LA PRÉSENTATION DES ORIENTATIONS

L'étude révèle la satisfaction des clientèles face aux valeurs fondamentales proposées aux jeunes dans le projet éducatif du Collège de Champigny orienté vers le développement intégral de l'élève. L'enseignement, les activités étudiantes et l'encadrement sont autant d'éléments qui contribuent à la conformité entre les attentes des clientèles et les services reçus. Le caractère particulier de l'engagement des élèves de 5e secondaire ajoute une teinte spécifique à cette satisfaction. Enfin, l'appréciation des élèves envers leurs enseignants démontre la capacité de cette institution à bâtir son devenir en misant sur la contribution de cette ressource essentielle.

Par ailleurs, le Collège de Champigny manifeste clairement son intention de poursuivre la recherche d'excellence par sa volonté d'améliorer ce qui peut être amélioré. En ce sens, les suggestions d'amélioration émises par les diverses clientèles lors de l'analyse de la situation et la prise en compte des facteurs contextuels externes ont permis de regrouper ces éléments sous un même volet pour orienter les actions communes au cours des prochaines années. La stratégie suggérée s'appuie sur la philosophie Kaïzen qui préconise d'améliorer ce que l'on fait déjà bien avant d'innover. Elle propose une vision, six cibles stratégiques et une variété d'objectifs opérationnels visant principalement la vie pédagogique au centre de l'école.

La vision

Tout en maintenant les acquis du Collège de Champigny qui le démarquent des autres écoles et qui contribuent à satisfaire les attentes et les besoins de sa clientèle:

> ***«Le Collège de Champigny entend poursuivre sa recherche d'excellence en orientant ses actions vers le développement de la plus haute qualité des services pédagogiques centrés sur la satisfaction de sa clientèle interne et externe en s'associant avec ses partenaires dans sa mission de formation intégrale de l'élève visant à le rendre apte à relever les défis de la société de demain.»***

Les cibles stratégiques

1. **La meilleure réussite éducative possible pour chaque élève**

   Le sens de l'éducation: contribuer à la réussite éducative de l'élève d'aujourd'hui, de l'adulte de demain!

2. **Des journées pédagogiques privilégiant la planification pédagogique, le travail d'équipe, le ressourcement**

   Des ressources humaines responsables!

3. **La participation élargie des élèves à la vie pédagogique**

   Une responsabilité partagée!

4. **L'information et la communication aux parents**

   Un partenariat essentiel!

5. **L'harmonisation des relations**

   Une qualité de vie!

6. **Le développement et le rayonnement de l'institution**

   Un gage d'avenir!

6.2 LA PRÉSENTATION DES OBJECTIFS

Cible 1: **La meilleure réussite éducative possible pour chaque élève**

Le sens de l'éducation: contribuer à la réussite éducative de l'élève d'aujourd'hui, de l'adulte de demain!

Le défi:

Face à la multiplicité des choix dans une société ouverte et complexifiée par le changement continu, l'éducation doit favoriser un enseignement supérieur pour former des futurs adultes autonomes et responsables. Cette formation insiste sur les apprentissages fondamentaux, la responsabilisation face à ses apprentissages, l'acquisition d'une méthode de travail intellectuel et l'équilibre entre le cerveau gauche (rationalité, logique, esprit d'analyse) et le cerveau droit (intuition, créativité, esprit de synthèse). Sérieyx [1989, p.195] prétend que les besoins de la société de demain placeront l'individu en situations d'apprentissages permanents et que le leader de demain doit avoir appris à apprendre, appris à créer, appris à comprendre et appris à aimer.

Tableau 24
Objectifs liés à la cible 1

	Nature des objectifs et des moyens	Responsable
1.1	Hausser la note moyenne de chaque examen au Collège et pour l'ensemble des épreuves du MEQ de 2% par année d'ici les trois prochaines années: • se fixer des objectifs d'amélioration dans chaque matière et à chaque niveau • utiliser l'évaluation formative pour amener l'élève à se responsabiliser en se fixant un objectif d'amélioration dans chaque matière • amener l'élève à identifier les moyens pour les atteindre	Direction Enseignants Élèves
1.2	Analyser l'évolution des résultats pour ajuster les situations d'apprentissages: • mesurer la progression des résultats par examen, par étape, par année • auto-évaluer ses pratiques d'enseignement • amener l'élève à évaluer la progression de ses résultats	Enseignants Élèves
1.3	Analyser les résultats de l'Instrument d'auto-analyse pour prioriser les actions à poser [Annexe D]: • étudier les résultats par dimension en général • approfondir par l'étude des résultats par niveau	Équipes d'enseignants

1.4	Initier l'élève aux habiletés de méthodologie de travail intellectuel: • définir un profil d'habiletés à développer au Collège • adopter une approche d'initiation par un enseignant et de renforcement par l'ensemble • développer une concertation sur les exigences pédagogiques et le suivi de l'élève à chaque niveau	Direction Enseignants
1.5	Redéfinir le rôle du titulaire: • préciser le rôle et les moyens d'accompagnement du jeune dans sa réussite scolaire	Direction Enseignants
1.6	Repenser le système de motivation: • inclure des critères pédagogiques: l'amélioration continue, la plus haute moyenne générale par groupe ou la plus haute moyenne générale d'un groupe par niveau	Direction Enseignants Élèves

Cible 2: Des journées pédagogiques privilégiant la planification pédagogique, le travail d'équipe, le ressourcement

Des ressources humaines responsables!

Le défi:

L'étendue de la mission éducative complexifie le processus de l'acte pédagogique qui relève de la volonté des individus à s'améliorer. Les changements de valeurs dans la société influencent les styles d'apprentissages et créent de nouveaux besoins chez les jeunes alors que l'*«Homme nouveau»* aspire à utiliser tout son potentiel pour contribuer à l'amélioration de son travail.

La responsabilisation constitue un élément indispensable à des services toujours plus pertinents par l'utilisation optimale du potentiel d'initiative et de créativité dont dispose chaque individu et chaque groupe. En effet, la qualité des actions dépend directement de la compétence et de l'esprit d'équipe du personnel. Puisque ce sont les ressources humaines qui sont garantes de la qualité des services dispensés, le développement des individus doit demeurer une priorité.

Tableau 25
Objectifs liés à la cible 2

	Nature des objectifs et des moyens	Responsable
2.1	Favoriser l'entraide et la concertation du personnel enseignant au même niveau par le travail d'équipes multidisciplinaires sur les aspects pédagogiques: • exigences communes auprès des élèves • calendrier d'examens • projet de méthodologie du travail intellectuel • utilisation des résultats de l'Instrument d'auto-analyse comme base de travail [Annexe D]	Direction Enseignants
2.2	Favoriser l'entraide et la concertation par le travail d'équipes disciplinaires, par matière, à un niveau et sur l'ensemble du secondaire: • planification de la matière, plans de cours • organisation des cours: approches pédagogiques, choix du matériel de support • évaluation des apprentissages: plan d'évaluation, instruments de mesure • profil d'habiletés et niveau de compétence à développer sur l'ensemble du secondaire	Direction Enseignants
2.3	Supporter le développement des ressources humaines par le ressourcement pédagogique, psychopédagogique, en communication et en résolution de problèmes: • sessions de travail par matière organisées par l'AIES • maillage entre les institutions privées pour instaurer un système de formation continue et se partager les services d'un conseiller en développement pédagogique sur les nouvelles approches pédagogiques, la psychologie cognitive, les styles d'apprentissages, la méthodologie du travail intellectuel, les mesures d'appui à l'élève • conférenciers invités par le Comité de parents recherchant d'abord la contribution de ces derniers comme personnes-ressources selon leurs compétences respectives • travail par matière en journée pédagogique pour répondre aux besoins pédagogiques: planification, évaluation, approches pédagogiques	Direction Parents AIES

Cible 3: La participation des élèves à la vie pédagogique

Une responsabilité partagée!

Le défi:

L'engagement des élèves est déjà une valeur dominante au Collège de Champigny. Elle se traduit par la responsabilisation des élèves dans divers aspects de la vie étudiante. Les résultats obtenus dans la formation intégrale de l'élève sont incontestables et génèrent chez l'élève le sentiment de confiance, la prise de conscience de se préparer à devenir le leader de demain et

le sentiment de contribuer au développement de l'institution. Si cet engagement s'étend à la vie pédagogique, l'énergie constructive qui sera ainsi libérée donnera le message aux élèves de l'importance de leur contribution pour la meilleure qualité de formation possible.

Tableau 26
Objectifs liés à la cible 3

	Nature des objectifs et des moyens	Responsable
3.1	Former un conseil étudiant de type consultatif et participatif: • élection d'un représentant de chaque niveau parmi les conseils de classe • élection d'un président	Responsable de la vie étudiante
3.2	Consulter le conseil étudiant et le faire participer à des comités ad hoc sur les aspects pédagogiques et de vie étudiante: • système de motivation • approches pédagogiques et intérêts des élèves • information sur les choix de carrière avec les anciens • discipline en classe: caractéristiques d'un bon pédagogue • élaboration des règlements • conseil disciplinaire avec les anciens	Enseignants Conseiller en orientation Élèves de 5e secondaire Anciens

Cible 4: L'information et la communication aux parents

Un partenariat essentiel!

Le défi:

En tant que premiers responsables du choix d'éducation à offrir à leurs enfants, les parents ont besoin de comprendre la formation offerte alors que s'établissent les fondements de l'avenir de leur jeune. Pour comprendre ils ont besoin de l'aide des enseignants par des communications régulières. Dans le contexte pédagogique, économique et social actuel, on assiste à la montée des exigences des consommateurs qui crée un besoin de plus en plus grand d'être informé sur l'éducation offerte à l'école. De plus, les parents qui contribuent financièrement à l'éducation de leur enfant démontrent leur priorité accordée à la réussite de leur jeune. Ils s'attendent à recevoir les outils de suivi nécessaires à la mesure des progrès de leur enfant afin d'assurer une meilleure concertation avec l'école. Cette responsabilisation envers la réussite nécessite l'information et la communication régulière.

Tableau 27
Objectifs liés à la cible 4

	Nature des objectifs et des moyens	Responsable
4.1	Repenser la soirée d'information du début d'année de façon à remettre une documentation aux parents: • allonger le temps de rencontres • laisser un plan de cours écrit • répartir la matière par thème • expliquer les exigences de travail à la maison • présenter l'échéancier des examens • fournir les outils de suivi	Direction Enseignants Parents
4.2	Développer un système de communication personnalisée permettant aux parents de suivre les progrès de leur jeune: • téléphone par le titulaire ou par les enseignants • formulaire de progression	Direction Enseignants Parents
4.3	Réduire l'écart entre les enseignants et les parents en participant à des comités ad hoc de concertation tels que: • l'appui au ressourcement des enseignants • l'élaboration d'outils de suivi en réponse à leurs besoins • la redéfinition du rôle du titulaire • l'évolution des besoins des parents face aux programmes de concentration	Direction Enseignants Parents

Cible 5: L'harmonisation des relations

Une qualité de vie!

Le défi:

En général, les relations interpersonnelles sont marquées d'une saine complicité entre les éducateurs et les élèves, ainsi qu'entre les élèves eux-mêmes qui qualifient le Collège d'*«une grande famille»*. Cependant, comme dans toute famille nombreuse où il peut se développer certains malaises, de par ses nombreuses interrelations, le milieu scolaire peut être un endroit propice au développement *«d'esprit de territoire»* ou de *«clans»* si l'on n'y est pas vigilant. La saine complicité développe la confiance et améliore la qualité de vie nécessaire à la motivation et au développement des individus. Cette complicité découle de la responsabilité de chacun envers le respect des autres en acceptant leurs différences comme génératrices de progrès.

Tableau 28
Objectifs liés à la cible 5

	Nature des objectifs et des moyens	Responsable
5.1	Reprendre la campagne de respect avec le personnel et les élèves qui a déjà existé au Collège de Champigny	Enseignants Élèves
5.2	Poursuivre l'accueil des nouveaux avec la formule existante impliquant les élèves de 2e secondaire Possibilité de développer un système de parrainage plus vieux / plus jeunes visant le respect des plus vieux en les responsabilisant envers les plus jeunes de façon continue. Ce parrainage pourrait s'ajouter à la préparation des diverses activités d'accueil des nouveaux par les élèves de 4e secondaire, soit les finissants de l'année suivante: • sélectionner chacun un élève dont il est le parrain • s'assurer de connaitre l'élève dont il est le parrain avant la rentrée soit par une communication écrite, par une activité de connaissance en fin d'année, ou encore par des informations reçues des parents • accueillir l'élève avec un présent confectionné par lui-même en fonction des intérêts du jeune • remettre un T-shirt à l'élève, subventionné par le Comité de parents, imprimé avec le nom du Collège, le nom de l'élève et sa promotion (94-99) pour développer le sentiment d'appartenance et pour lui proposer un objectif de réussite à long terme • explorer le Collège avec l'élève en lui faisant connaitre ses services, ses activités et en répondant à ses questions de façon personnalisée • après avoir créé des liens de confiance avec le nouvel élève, lui offrir son appui comme personne-ressource au cours de l'année en le rencontrant à l'occasion pour s'informer de ses besoins et de ses réussites	Responsable de la vie étudiante Groupe de GAE Élèves de 4e secondaire Parents
5.3	Développer l'affirmation des filles en invitant des anciennes ou des personnes-ressources: • organiser des diners-causeries avec des anciennes qui désirent s'impliquer • organiser des diners-conférences avec des personnes- ressources pour analyser leur comportement et rechercher la bonne façon de s'affirmer	Responsable de la vie étudiante Filles de 5e secondaire Anciennes
5.4	Disposer des services d'un psychologue de façon ponctuelle: • aider les jeunes lors de problèmes personnels • aider les enseignants à comprendre les jeunes	Direction
5.5	Développer un système de parrainage chez les enseignants pour jumeler la sagesse de l'expérience et le dynamisme de la jeunesse: • choisir de façon volontaire les personnes désireuses de participer • partager les «trucs» acquis avec l'expérience et les connaissances sur les nouvelles approches pédagogiques • effectuer une période d'observation dans la classe de chacun et apporter un feed-back constructif en ressortant les comportements observés qui démontrent les forces de l'enseignement et les pistes d'amélioration	Direction Enseignants

Cible 6: Le développement et le rayonnement de l'institution

Un gage d'avenir!

Le défi:

L'émergence de programmes de concentration et les exigences des consommateurs dans un contexte de diminution des ressources doit amener le Collège de Champigny à surveiller de près l'évolution des besoins des parents en matière de formation pour leur jeune. Rappelons que présentement les parents font le choix de poursuivre la formation intégrale offerte par l'institution. Par ailleurs, l'ouverture au programme d'immersion et les attentes exprimées par les parents concernant l'enseignement de l'anglais doivent demeurer présentes dans les préoccupations du Collège de Champigny s'il veut devancer les attentes des clientèles futures.

Tableau 29
Objectifs liés à la cible 6

	Nature des objectifs et des moyens	Responsable
6.1	Établir un système de vigie concernant les besoins des futurs parents pour les programmes de concentration: langues/sports/arts-études, école internationale	Direction Parents
6.2	Rechercher une façon de répondre à la préoccupation des parents envers l'apprentissage de l'anglais tout en respectant les valeurs de formation intégrale de l'élève: • enseigner une matière en anglais aux élèves intéressés • organiser un voyage d'immersion en anglais par année pour ces élèves • prévoir cette possibilité dans l'engagement du nouveau personnel	Direction Enseignants Parents
6.3	Continuer à se préoccuper des besoins des nouveaux jeunes qui deviendront les leaders de la société de demain: • vérifier la possibilité d'offrir le cours de Gestion des affaires étudiantes à tous les élèves du Collège de Champigny • développer un cours maison sur l'utilisation de logiciels tels que LOTUS, l'environnement Windows • élaborer divers moyens pour informer les élèves sur les choix de carrière	Direction Enseignants Anciens élèves

Suite au diagnostic, une esquisse d'orientations visant la réussite éducative des jeunes est proposée afin de guider les actions des divers intervenants au cours des trois prochaines années. Par ailleurs, il faut se rappeler d'une part que le succès repose sur l'appropriation d'un projet collectif et d'autre part que le Collège doit poursuivre son développement dans tous les autres volets qui font sa renommée auprès de ses clientèles. Il convient maintenant de proposer une stratégie d'amélioration qui relie ces orientations aux concepts de la gestion globale de la qualité.

7. LA STRATÉGIE D'AMÉLIORATION:

"LA RÉUSSITE ÉDUCATIVE: MA RESPONSABILITÉ"

«Instead of worrying about the future,
let us labor to create it»
Hubert H. Humphrey

Ce chapitre propose une méthode de mise en oeuvre incluant deux phases: la stratégie d'amélioration et l'évaluation de la démarche en réponse à la question: **«Comment y parvenir?»** Il précise les étapes de la stratégie, l'évaluation de la démarche, la mise en oeuvre, ainsi que les avantages et les limites de cette stratégie. Le but à atteindre est de poursuivre sa progression en conservant ses acquis tout en améliorant ce qui peut être amélioré. La stratégie d'amélioration «qualité» est un outil constitué d'actions issues du diagnostic posé et des concepts liés à la gestion globale de la qualité.

Il importe de signaler que la stratégie d'amélioration est proposée à titre suggestif puisqu'elle est issue du portrait dressé à un moment précis dans le temps, alors qu'une institution est un organisme vivant qui évolue en constante interaction avec son environnement interne et externe. En ce sens, la stratégie d'amélioration devra être simplement considérée comme un outil dont les personnes engagées dans leur milieu pourront s'inspirer pour définir leur propre stratégie de progrès.

Il s'avère qu'à la lumière des résultats obtenus dans la présente étude, le portrait de la réalité perçue par les diverses clientèles au moment de la cueillette de données se dessine telle que défini au chapitre 5. Il importe de préciser que les propositions d'orientations et de stratégie d'amélioration découlent de ce bilan de la situation. Par ailleurs, la recherche d'excellence au Collège de Champigny s'est poursuivie au cours de cette période et elle continuera de se bonifier au cours des années qui suivront. Ainsi, la mise en oeuvre de la stratégie d'amélioration proposée devra, au sens de l'auteure, s'ajuster à chaque année à l'évolution des priorités et des besoins du milieu. Il appartient donc à chaque individu oeuvrant au sein de cette collectivité d'établir la pertinence des propositions et de voir à leur apporter les modifications d'usage.

7.1 PRÉSENTATION DE LA STRATÉGIE D'AMÉLIORATION

7.1.1 Intégration des concepts à une stratégie d'amélioration en quatre étapes

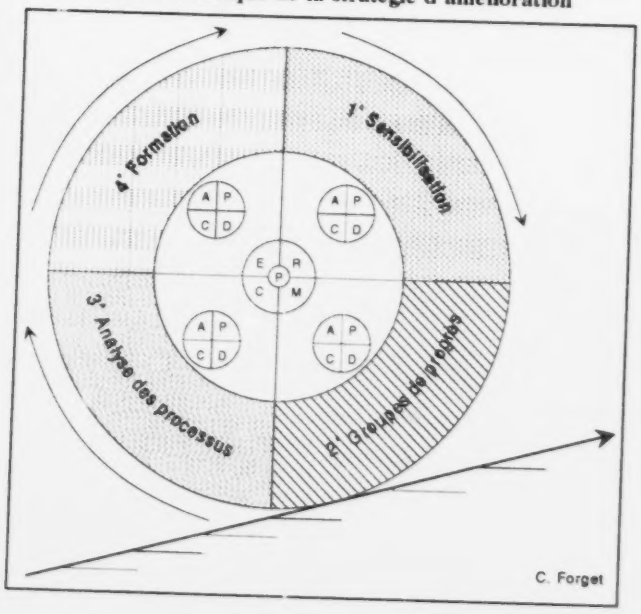
Rappelons que le cadre de référence de la gestion globale de la qualité présentée à la figure H se compose de trois sous-systèmes: les préalables, les impératifs et la relation client-fournisseur. Les quatre préalables - connaissance de sa réalité, vision du futur, projet collectif et mobilisation des ressources humaines - représentent les phases antérieures tout en étant intégrés à la stratégie d'amélioration. Les cinq impératifs de la qualité jumelés à une philosophie de gestion basée sur l'échange client-fournisseur où chacun devient un maillon de la chaîne organisationnelle de service servent d'assise à l'élaboration de la stratégie proposée en quatre étapes:

Étape 1: Sensibilisation
Étape 2: Groupes de progrès
Étape 3: Analyse des processus
Étape 4: Formation

Les quatre étapes de la stratégie sont représentées à la figure U à l'aide d'une roue où l'on retrouve le cycle PDCA (Plan: planifier, Do: faire, Check: vérifier, Act: réagir) à l'intérieur de chaque quadrant pour illustrer la nécessité d'intégrer un processus de résolution de problèmes à chaque étape de la stratégie. La première et la quatrième étapes se situent davantage au niveau stratégique et réfèrent principalement à la gestion fonctionnelle garante de l'efficacité, tandis que les étapes deux et trois relèvent davantage des niveaux intermédiaire et opérationnel reflétant la gestion transfonctionnelle garante de l'efficience.

Les cinq impératifs de la qualité - responsabilisation, mesure, excellence, conformité et prévention - situés au coeur de cette roue constituent le moteur du progrès par la responsabilisation de chaque individu envers la mesure de la conformité et la recherche d'excellence orientée vers la prévention. La relation client-fournisseur prend son sens dans l'intégration de ces impératifs. Cette petite roue au coeur de la stratégie représente également que l'initiative de cette progression doit être assumée par la haute direction. Enfin, ce modèle théorique illustre l'ascension vers la satisfaction des besoins des clientèles interne et externe.

Figure U
Modèle théorique de la stratégie d'amélioration



7.2 LES ÉTAPES DE LA STRATÉGIE

7.2.1 La sensibilisation

La première étape vise la mobilisation autour d'un projet collectif par la validation des orientations, la priorisation des objectifs et l'intégration des concepts sous-jacents à la gestion globale de la qualité. Elle consiste à apprécier, comprendre, informer, faire réagir et mobiliser.

L'appropriation des résultats peut prendre la forme de présentation du rapport à chaque groupe afin de susciter les discussions et d'obtenir un consensus sur les orientations. L'intégration des concepts liés à la qualité peut faire l'objet d'ateliers de travail sur la philosophie d'amélioration graduelle et sur la relation client-fournisseur dans une organisation de service. Ces échanges devraient conduire à un engagement collectif sur les cibles stratégiques retenues, à la priorisation des objectifs proposés à chaque groupe et à l'identification des moyens pour les atteindre.

La sensibilisation est donc l'étape de planification où s'établissent les fondements du projet collectif et de l'appropriation de l'attitude de service orientée vers la satisfaction des besoins des clientèles internes et externes. Elle offre l'occasion à chacun de réfléchir sur sa raison d'être, de reconnaitre les besoins des clientèles et de se fixer des objectifs d'amélioration. Au terme de cette étape, on devrait avoir atteint un consensus sur un projet collectif et être en mesure de former les groupes de progrès.

7.2.2 Les groupes de progrès

Leclerc propose de former trois catégories de groupes de progrès de niveaux stratégique, fonctionnel et opérationnel. Le Conseil d'administration du Collège, assisté du directeur général, représente le niveau stratégique. Vu la taille de l'institution et l'importance du niveau opérationnel dans une école, deux types de groupes de progrès surtout de niveau opérationnel sont proposés: l'un à caractère permanent et l'autre de type groupe d'intervention qualité.

La première catégorie comprend d'abord un comité de pilotage et un comité de vigie de niveau fonctionnel. Elle inclut également un conseil étudiant, des équipes de travail disciplinaires et multidisciplinaires chez les enseignants de niveau opérationnel. La seconde catégorie vise le développement du travail d'équipe sous forme de groupes d'intervention qualité qui prennent naissance suite à un besoin et qui sont dissous lors de l'atteinte des objectifs. Ces équipes, composées de quatre à dix participants, mettent à contribution leurs compétences pour la recherche de solutions aux problèmes dans une approche curative et pour la recherche de possibilités de progrès dans une approche préventive en réponse aux besoins du milieu.

Le tableau suivant présente un éventail de possibilités de groupes de progrès, leur composition, ainsi qu'un aperçu des mandats éventuels découlant du diagnostic. Bien que nombreux, ces derniers sont proposés à titre suggestif et la pertinence doit être validée et priorisée au préalable par les intervenants du milieu.

Tableau 30
Possibilités de groupes de progrès

GROUPES À CARACTÈRE PERMANENT		
Groupes	**Composition**	**Mandat**
Comité de pilotage	Conseil du Collège Un élève Un parent	Validation et appropriation du projet Priorisation des actions Agent multiplicateur: diffusion et adhésion Information ascendante
Conseil étudiant	Un représentant de chaque niveau Un président élu	Représentation au niveau consultatif sur le plan pédagogique et de vie étudiante Participation à des comités ad hoc Information ascendante et descendante
Équipes multidisciplinaires par niveau	Personnel enseignant majoritairement à un niveau	Concertation sur les aspects pédagogiques tels que: • projet de méthodologie du travail intellectuel • analyse des résultats des facteurs d'efficacité [Annexe D] • priorisation des actions collectives par niveau • exigences communes et concertation sur le suivi de l'élève
Équipes disciplinaires par matière	Personnel enseignant la même matière à un niveau Personnel enseignant la même matière sur l'ensemble du secondaire	Entraide horizontale au niveau pédagogique: • planification de la matière, organisation des cours, évaluation des apprentissages • élaboration d'instruments d'évaluation formative et sommative • standardisation des exigences pédagogiques et du profil d'habiletés à développer par niveau Entraide verticale au niveau pédagogique: • progression et standardisation des exigences spécifiques au Collège de Champigny • profil d'habiletés à développer chez tous les élèves fréquentant le Collège de Champigny
Comité de vigie	Personnel Parents Anciens élèves	Développement pédagogique: • évolution des tendances de l'environnement pédagogique et des programmes mis sur pied par les concurrents • évolution des attentes des parents face aux programmes de concentration et d'immersion • évolution des besoins et des intérêts des clientèles potentielles (langue, informatique, arts, leadership...)

GROUPES D'INTERVENTION QUALITÉ		
Rôle du titulaire	Personnel Parents	Redéfinition du rôle selon les spécificités du milieu Élaboration d'outils de suivi Concertation entre le personnel et les parents
Système de motivation	Personnel Élèves Anciens élèves	Révision des critères académiques au Méritas Intégration de critères d'amélioration individuelle Intégration de critères d'amélioration de groupe
Information et communication aux parents	Personnel Parents	Organisation de la rencontre d'information incluant une documentation de base sur les plans de cours, les exigences de travail, les outils de suivi en général Élaboration d'outils de communication personnalisés permettant aux parents de suivre les progrès de leur jeune
Ressourcement du personnel	Personnel Parents	Spécification des besoins par le personnel Recherche de personnes-ressources parmi les parents Participation des parents à la recherche de personnes-ressources à l'extérieur avec la contribution financière partagée parents/Collège
Choix de carrière	Conseiller en orientation Élèves de 5e secondaire Anciens élèves	Dîners-conférences avec les anciens et les élèves de 4e et de 5e secondaire sur les programmes au CÉGEP et à l'université Conférence aux parents et aux élèves sur le profil de l'emploi et sur les tendances d'avenir Accessibilité accrue au logiciel REPÈRE et recherche en fonction des intérêts plutôt que des professions
Thème du respect	Responsable de la vie étudiante Enseignants Élèves Anciens élèves Enseignants	Reprise de la campagne de respect Poursuite de l'intégration des nouveaux par les élèves de 2e secondaire Possibilité d'un système de parrainage des élèves de 5e secondaire avec ceux de 1re secondaire pour susciter le respect et la responsabilisation des plus vieux envers les plus jeunes Développer l'affirmation de soi chez les filles Développer un système de parrainage entre les enseignants d'expérience et les plus jeunes où chacun contribue et reçoit par l'apport de l'autre à la formation «d'un clan».

Les conditions de réussite pour développer l'esprit d'équipe dans les groupes de progrès sont liées à:

- *La volonté de la direction d'appuyer les groupes de progrès en leur fournissant les moyens de se rencontrer, le matériel et les données statistiques nécessaires à leur mandat;*
- *La volonté de chaque participant de s'engager dans une recherche d'amélioration basée sur la conception de la relation client-fournisseur;*
- *La perception d'une cible commune par le groupe;*
- *La capacité d'écoute active des participants;*
- *L'utilisation de méthodes de résolution de problèmes axées sur la recherche des causes pour trouver les solutions adéquates.*

Les résultats attendus sont la réponse aux besoins exprimés par les différentes clientèles, la responsabilisation et la concertation envers les cibles stratégiques. La dynamique générée par le travail d'équipe d'une collectivité engagée dans un projet commun contribue à faire progresser les groupes et les individus vers l'amélioration continue par le biais de l'analyse des processus.

7.2.3 L'analyse des processus

L'analyse des processus oriente les groupes et les individus vers un questionnement visant la recherche de moyens pour améliorer la qualité des services rendus. Elle nécessite d'abord l'acceptation du concept de relation client-fournisseur où chacun est interdépendant de la qualité produite en amont.

Prenons à titre d'exemple l'objectif de hausser les résultats à l'ensemble des épreuves du ministère de l'Éducation de 2% par année sur trois ans. Cet objectif se décline en sous-objectifs pour chacun des enseignants qui vise le même standard de performance à son niveau. Il a déjà été démontré à la figure J que la relation client-fournisseur a pour avantage d'interrelier les tâches à travers une organisation où chacun est à la fois client et fournisseur. À partir de ce concept, il s'agit d'identifier qui sont les clients recevant le service, comment s'effectue cette prestation en réponse aux besoins et qui sont les fournisseurs contribuant à la conformité de la réponse.

Comment pourrait-on traduire cette relation client-fournisseur en réponse à l'objectif de hausser les résultats du français de 5e secondaire?

Tableau 31
Application de la relation client-fournisseur dans l'enseignement

Fournisseurs	Prestations et besoins	Clients
Enseignants en français de 5e secondaire	Enseignement du programme de français de ce niveau	Élèves de 5e secondaire, parents Collège, CÉGEP
Enseignants en français de 1re à 4e secondaire	Enseignement des préalables par l'atteinte des objectifs des programmes de français à chaque niveau	Élèves de 1re à 4e secondaire Enseignants en français de 5e secondaire Enseignants des autres matières
Enseignants de toutes les matières de 1re à 5e secondaire	Exigences de correction du français dans les travaux écrits Lectures supplémentaires dans la matière enseignée Travaux de recherche	Enseignants en français de l'ensemble du secondaire Élèves de 1re à 5e secondaire
Élèves de 1re à 5e secondaire	Responsabilisation de l'élève face à ses apprentissages Production des résultats demandés	Enseignants de toutes les matières
Parents	Valorisation d'un français de qualité à la maison	Enseignants de toutes les matières et principalement en français
Collège	Politique institutionnelle de promotion du français	Enseignants en français et dans les autres matières Élèves de tous les niveaux

En suivant cette démarche, on pourrait établir une chaîne de relations clients-fournisseurs dans toutes les matières. Par exemple, la compréhension des mathématiques de 5e secondaire est liée en partie à la maîtrise des notions algébriques aux niveaux précédents. Dans cette optique, les enseignants de chaque niveau deviennent les fournisseurs de ceux de 5e secondaire. La prise en considération de cette chaîne de relations clients-fournisseurs où chacun est dépendant de la qualité produite en amont permet une conscientisation de chaque intervenant face à sa contribution à l'atteinte de l'objectif global: la réussite éducative des élèves. Elle a pour effet de partager la responsabilité de la réussite des élèves de 5e secondaire à l'ensemble des fournisseurs en amont et cette responsabilité devient désormais l'affaire de chacun des clients internes et externes: le client fait alors partie intégrante de la production du service.

Une fois la chaine de relations clients-fournisseurs établie, il s'agit d'analyser les processus. Le schéma d'un processus présenté à la figure P inclut des intrants, une transformation et des extrants. En tenant compte des clients et des fournisseurs du service on peut identifier les extrants ou les résultats attendus par les clients, le processus de transformation et les intrants parmi lesquels se retrouvent entre autres les fournisseurs en amont. L'exemple de l'objectif de hausser les résultats du français de 5e secondaire se poursuit à l'aide du tableau 32.

Tableau 32
Application du schéma d'un processus à l'enseignement

Intrants	**Processus de transformation**	**Extrants**
Enseignants de français de 1re à 5e secondaire: • objectif de hausser les résultats de 2% à chaque niveau	Planification pédagogique: • plan d'études • connaissance des programmes • répartition des objectifs	Amélioration de la réussite des élèves en français Diminution du nombre d'élèves en échec dans l'ensemble des matières
Enseignants de toutes les matières de 1re à 5e secondaire: • correction du français dans les travaux écrits • incitation à des lectures supplémentaires liées à la matière • travaux de recherche	Organisation des cours: • approches pédagogiques variées • organisation en petites séquences • utilisation de matériel de support à l'enseignement Évaluation des apprentissag • fréquence et cohérence • analyse des résultats	
Élèves de 1re à 5e secondaire: • objectif de hausser ses résultats de 2%	Processus d'apprentissage: • participation au cours • qualité des travaux • étude soutenue • travail, effort, motivation	Amélioration de la qualité du français Maîtrise des apprentissages préalables à la poursuite des études supérieures
Parents: • valorisation d'un français oral et écrit de qualité à la maison	Suivi et encadrement: • exigences de travail à la maison • environnement propice à l'étude • appui à l'enseignant	Satisfaction de la réussite du jeune
Collège: • politiques institutionnelles • support à l'enseignement	Appui et encadrement • services à l'enseignement • services à l'élève • services aux parents	Réussite globale du Collège Estime et fidélité de la clientèle

L'amélioration d'un processus repose sur la fiabilité de l'information reçue d'où la nécessité de mesurer de façon systématique et continue. Le système de mesure devient un instrument d'auto-contrôle où chacun peut vérifier sa progression. Pour analyser un processus, il faut identifier les dimensions pouvant influencer ce processus et planifier les étapes de la démarche. Il s'agit d'abord de prendre en considération ces dimensions et de vérifier par la suite ce qui peut être amélioré. Le tableau suivant propose une application à la situation pédagogique des dix dimensions identifiées par Carr, Littman de Coopers & Lybrand.

Tableau 33
Dimensions influençant l'amélioration des processus liés à la situation pédagogique

Dimensions		Composantes
1.	Intrants	• Connaissance des programmes, plans d'études, formation adéquate
2.	Personnel	• Motivation, attitudes, responsabilité, engagement, relations, disponibilité
3.	Équipement	• Ordinateurs, audio-visuel, bibliothèque
4.	Méthodes	• Approches pédagogiques, planification des cours, organisation de la matière, évaluation des apprentissages, stratégies d'apprentissages, exigences communes, moyens d'émulation, responsabilisation des élèves
5.	Matériel	• Matériel didactique, outils de support à l'enseignement, instruments de mesure
6.	Environnement	• Locaux de classe et locaux de travail du personnel: accessibilité, température ambiante, éclairage, bruit, aménagement, espace physique suffisant
7.	Extrant	• Apprentissages réalisés, résultats aux évaluations formatives et sommatives
8.	Fonctions internes	• Règlements, encadrement, politiques institutionnelles, programme institutionnel, horaire des enseignants, échéanciers, information, communication
9.	Groupes externes	• Ajustement suite aux orientations et exigences du ministère de l'Éducation, aux contraintes ou aux pressions syndicales, aux attentes et aux besoins des parents et de la population envers la mission de l'école
10.	Rétroaction	• Bilan des réalisations, ajustements suite à l'évaluation des résultats

La réflexion se poursuit avec quatre exemples d'analyse des processus en s'inspirant des étapes de Melan. Les trois premiers exemples sont liés à la situation pédagogique et le dernier s'applique au travail d'équipe. L'analyse de ces processus aura avantage à être reprise par chacun à l'aide des perceptions de la clientèle. [«#» indique «le nombre»].

Tableau 34
Analyse des processus liés à la situation pédagogique

MICRO-PROCESSUS: PLANIFICATION ET PRÉPARATION DES COURS				
Propriétaire	**Opérations**	**Standards**	**Dysfonctions**	**Réactions**
Enseignant	Consulter les objectifs du programme Identifier les objectifs obligatoires Préciser en terme de comportement les habiletés, les connaissances et les attitudes attendues Planifier et préparer les outils et le matériel de support à utiliser Organiser la matière en petites étapes Choisir un matériel pédagogique adéquat Créer le matériel d'évaluation des apprentissages pertinent Utiliser les résultats des évaluations pour planifier les activités d'enseignement	# d'objectifs vus par étape # d'objectifs maitrisés par les élèves # d'objectifs à revoir Taux de participation des élèves Taux de réussite des élèves	Objectifs obligatoires délaissés Échecs lors d'évaluation Manque d'intérêt des élèves Ambiguïté des explications	Répartition des objectifs Clarification des habiletés attendues Reprise des notions non comprises Varier les approches pédagogiques Reprise d'examen

MICRO-PROCESSUS: GESTION DE CLASSE				
Propriétaire	**Opérations**	**Standards**	**Dysfonctions**	**Réactions**
Enseignant Élèves	Accueil et climat de classe Encouragement à l'apprenant Respect Discipline en classe Participation des élèves Questions pertinentes et réponses appropriées Équité envers les élèves Cohérence entre exigences et conséquences Gestion des conflits	Appréciation des élèves pour le cours # élèves sortis de classe # plaintes reçues # problèmes résolus	Critiques des élèves et des enseignants Ambiguïté des exigences Incohérence dans les conséquences Indiscipline Manque de support # conflits non réglés	Implication du conseil de classe dans la recherche de solutions Clarté des exigences et des conséquences Précision des règlements

MÉTA-PROCESSUS: APPRENTISSAGE DE LA MATIÈRE				
Propriétaire	**Opérations**	**Standards**	**Dysfonctions**	**Réactions**
Enseignant	Clarté des explications Capacité de faire des liens Capacité de susciter la motivation des élèves envers la matière Vérification fréquente de la compréhension Approches pédagogiques adaptées aux styles d'apprentissages (auditifs et visuels)	# élèves questionnés # exemples # réponses pertinentes # élèves satisfaits Fréquence d'utilisation de matériel de support Mesure de la progression # heures d'étude	Inattention Démotivation Passivité Travail en classe Travail à la maison Compréhension	Clarté des explications Exemples Variété des approches Évaluation formative Méthode de travail Fixation de standards de réussite Hausse des standards à chaque étape
Élèves	Attention soutenue en classe Donner le maximum de soi-même Produire les travaux demandés Développer une méthode de travail Étude régulière Se fixer des standards de réussite Apprécier ses résultats			

MÉTA-PROCESSUS: TENUE DE RÉUNION				
Propriétaire	**Opérations**	**Standards**	**Dysfonctions**	**Réactions**
Chaque participant	Planification et fixation des objectifs Cible commune Choix du problème à régler Processus de résolution de problèmes: -séquence logique des étapes -outils utilisés -information statistique suffisante Participation active de chaque membre	Pertinence des objectifs # problèmes résolus # interventions faisant progresser le groupe # suggestions pour améliorer le processus # standards améliorés	Absence de cible commune Intérêt personnel Interventions qui font reculer le groupe Lourdeur des procédures	Redéfinir la cible Analyser sa participation Redéfinir le problème Utiliser des données statistiques Revoir les procédures Développer un processus de résolution de problèmes

L'analyse des processus favorise le passage du contrôle externe à l'auto-contrôle par l'intégration des impératifs de la qualité. En effet, l'analyse des processus nécessite une attitude de remise en question qui contribue à prévenir les situations de non-qualité. Chacun devient responsable de la qualité de son travail dans un projet collectif. On revient donc à la ressource la plus

précieuse d'une école: le personnel, sa capacité d'utiliser son intelligence, de se responsabiliser et d'être mobilisé autour d'une vision élevée du rôle essentiel de l'éducateur. Il mérite la considération, l'appui et la possibilité de se développer à l'aide de la formation continue.

7.2.4 La formation

Pour entreprendre une démarche d'amélioration, il faut être sensible aux besoins de formation du personnel puisque la formation est un aspect fondamental du développement d'un groupe d'individus. Les recherches en psychologie cognitive sur la théorie de l'apprentissage apportent un éclairage nouveau sur le rôle de l'enseignant qui consiste avant tout à faire apprendre. Cette approche est davantage axée sur l'analyse des processus et des stratégies pour aider l'élève à «apprendre comment apprendre». Le passage d'un modèle de transmission des savoirs à celui du guide qui amène l'élève à comprendre sa façon d'apprendre entrainera un nouveau besoin de ressourcement chez le personnel enseignant.

Les résultats de l'analyse des données ont démontré le besoin en perfectionnement des enseignants au niveau pédagogique et au niveau psychopédagogique. De plus, le travail d'équipe entraine une nouvelle façon d'identifier les possibilités d'amélioration et d'inventer collectivement les solutions. Il faut donc prévoir une formation à la philosophie d'amélioration graduelle et continue, aux méthodes de résolution de problèmes et à la tenue de réunion pour en assurer l'efficacité. Tout en conservant les acquis dans le domaine de la formation et en tenant compte des ressources financières limitées de l'institution, l'on pourrait envisager:

- *Le ressourcement pédagogique par le biais de l'AIES;*
- *Le maillage entre les écoles privées pour favoriser le travail d'équipe et pour se partages les services de ressources en psychopédagogie;*
- *La contribution des parents par la recherche de personnes-ressources à l'intérieur de ce groupe;*
- *L'entraide à l'intérieur du Collège par le travail d'équipe par matière;*
- *La formation aux concepts de la qualité.*

Rappelons que chaque étape de la stratégie inclut le cycle PDCA, c'est-à-dire qu'elle comprend la planification, l'action, l'évaluation et la fixation de nouveaux standards. Cette stratégie d'amélioration se clôture par l'appréciation des résultats de la démarche globale d'amélioration par la phase d'évaluation, de reconnaissance et de recommencement.

7.3 PHASE D'ÉVALUATION / DE RECONNAISSANCE / DE RECOMMENCEMENT

Cette phase est présentée comme subséquente à la stratégie afin de mettre en évidence la notion d'évaluation des résultats des actions posées au niveau organisationnel en complément à l'auto-contrôle en cours de processus. Le but est d'apprécier les réussites et les dysfonctions rencontrées et de se fixer de nouveaux objectifs à atteindre. Les étapes à suivre sont:

- *Mesurer les réussites, ou les échecs en fonction des cibles stratégiques pour en analyser les causes;*
- *Diffuser la philosophie d'amélioration graduelle et les réussites à l'intérieur et à l'extérieur, donc faire connaître ce que les intervenants ont été capables de réaliser et comment;*
- *Célébrer les réussites avec le personnel et reconnaître les efforts de chacun;*
- *Dresser un nouveau bilan de la situation et développer un plan d'action en établissant de nouveaux objectifs de progrès;*
- *Relancer le nouveau projet collectif afin de poursuivre la progression.*

Il s'agit donc de dresser un nouveau portrait de la situation par l'analyse des résultats des élèves, l'auto-analyse et les perceptions des clientèles. Ce portrait est alors comparé aux résultats obtenus lors de la démarche actuelle et fournit les données pour l'élaboration d'un plan de relance. Il s'agit ensuite de diffuser à l'interne comme à l'externe ce qui a été accompli grâce à la responsabilisation de chacun dans un projet collectif.

Cette phase conduit à la mobilisation du personnel par la reconnaissance de la contribution de chacun. Cette reconnaissance génère la satisfaction liée au sentiment que la qualité du travail accompli a un sens. L'assurance de la qualité des services perçue par la clientèle interne et externe procure l'estime et la fidélité envers l'institution .

La question qui se pose maintenant est: «Comment procéder à la mise en place en terme de temps de réalisation?» La section suivante propose un procédurier de mise en oeuvre afin de guider la démarche d'implantation.

7.4 LA MISE EN OEUVRE

Cette section reprend la stratégie et l'évaluation en proposant un procédurier de réalisation. On y suggère les étapes successives avec le temps prévisible de réalisation. À chaque étape correspond la nature des objectifs et des activités suggérés pour atteindre la réussite. Enfin, les responsables ou les personnes participant à la mise en oeuvre y sont identifiés. Il importe de rappeler que ce procédurier doit être considéré comme un guide devant s'adapter à la capacité et aux besoins du milieu. Ce qui importe est de progresser à petits pas dans une orientation commune partagée par les diverses clientèles, d'apporter le soutien nécessaire et de faire connaître les réussites à chaque marche de la progression.

Tableau 35
Procédurier de réalisation

Étape 1: SENSIBILISATION [3 à 6 mois]		
	Nature des objectifs et des moyens	**Responsable**
1. 1	S'approprier les résultats du rapport d'intervention: • Présentation du rapport au Conseil d'administration • Présentation du rapport au personnel lors d'une journée pédagogique • Présentation du rapport au Comité de parents et aux élèves qui ont participé à la collecte de données • Validation du bilan de la situation et des orientations proposées • Ateliers de travail sur la raison d'être avec le personnel • Priorisation des cibles stratégiques par chaque groupe	Direction Conseil du Collège Personnel Comité de parents
1.2	Proposer une vision partagée: • Présentation des priorités retenues par chaque groupe • Proposer un projet collectif issu des priorités retenues • Écrire les orientations et les cibles sous forme de charte qualité ne dépassant pas une page remise à chacun et la faire connaître à l'extérieur	Direction Conseil du Collège
1.3	Comprendre les concepts de la qualité: • Journées d'études et conférences sur les concepts qualité tels que la philosophie d'amélioration, les impératifs de la qualité, la relation client-fournisseur • Ateliers de travail avec le personnel sur l'identification des clients internes et externes et sur leurs besoins	Direction Personnel

1.4	Obtenir l'engagement de chacun dans la démarche qualité: • Affirmer l'engagement de la direction et du personnel envers la recherche continue d'amélioration • Demander à chacun de se fixer un objectif personnel d'amélioration en rapport avec la cible stratégique retenue • Demander à chacun de se fixer les objectifs opérationnels mesurables pour la réalisation de cette cible stratégique • Préparer la mise en place de la deuxième étape en suscitant la participation aux groupes de progrès selon les intérêts de chacun	Direction Conseil du Collège Personnel
Étape 2: GROUPES DE PROGRÈS [environ 12 mois]		
	Nature des objectifs et des moyens	**Responsable**
2.1	Prioriser les groupes de progrès à mettre sur pied: • Identifier avec le personnel en journée pédagogique les groupes de progrès à retenir en fonction des cibles stratégiques [Tableau 30] • Préciser la composition et les objectifs pour chaque groupe • Rechercher les volontaires pour la mise en place des groupes selon les intérêts de chacun	Direction Personnel
2.2	Former les groupes de progrès priorisés: • Se définir une cible commune à l'intérieur du groupe • Préciser les mandats de réalisation • Déterminer le plan de travail du groupe et les échéanciers de réalisation • Adopter une méthode de résolution de problèmes • Obtenir les informations et les outils nécessaires au travail du groupe	Direction Personnel Parents Élèves
2.3	Apprécier les résultats: • Mesurer la conformité des résultats obtenus avec les objectifs • Rechercher les causes des succès et des difficultés • Évaluer le fonctionnement du groupe et les méthodes utilisées • Faire connaître les réussites et les célébrer	Membres de chaque groupe
Étape 3: ANALYSE DES PROCESSUS [Instaurer de façon continue après les deux premières étapes]		
	Nature des objectifs et des moyens	**Responsable**
3.1	Intégrer le concept de relation client-fournisseur • Dresser la liste des clients et des fournisseurs en ateliers de travail • Identifier comment se traduit cette chaine de relations sur l'ensemble du Collège [Tableau 31] • Sélectionner en ateliers de travail les éléments de l'auto-analyse à retenir [Annexe D] • Dresser la liste des processus liés à ces éléments • Prioriser les processus à analyser selon l'importance de l'impact recherché • Identifier les intrants, les processus de transformation et les extrants associés à ces éléments [Tableau 32]	Direction Personnel Équipes de niveau Équipes multidisciplinaires Groupes d'intervention qualité
3.2	Préparer l'analyse des processus priorisés: • Évaluer les dimensions pouvant influencer l'amélioration des processus [Tableau 33] • Proposer les ajustements nécessaires	Groupes Individus

3.3	Effectuer l'analyse des processus priorisés d'après les étapes de Melan: [Tableau 34] • Identifier le propriétaire et décrire les opérations • Se fixer des standards d'amélioration mesurables • Évaluer les dysfonctions • Prévoir les ajustements • Diffuser les réussites et les célébrer • Se fixer de nouveaux standards d'amélioration et établir un plan d'action annuel d'amélioration	Direction Groupes Individus Élèves
Étape 4: LA FORMATION [Adapter de façon continue aux besoins du personnel]		
	Nature des objectifs et des moyens	**Responsable**
4.1	Planifier la formation • Prioriser les besoins en journée pédagogique • Établir un plan de développement des ressources humaines • Rechercher la contribution des parents comme personnes-ressources • Développer une concertation avec les écoles privées • Organiser les journées pédagogiques pour prévoir des temps de ressourcement et de travail d'équipe par matière	Direction Personnel Comité de parents
5. PHASE D'ÉVALUATION [Annuelle et triennale]		
	Nature des objectifs et des moyens	**Responsable**
5.1	Apprécier annuellement les résultats: • Apprécier les réussites annuellement et les faire connaître • Analyser les écarts et rechercher les causes en groupes de discussion avec des représentants de chaque clientèle • Évaluer les nouveaux besoins des clientèles par des entrevues groupe provenant d'un échantillonnage de chaque clientèle • Prioriser les améliorations à réaliser	Direction Conseil du Collège Personnel Parents Élèves
5.2	Apprécier la démarche globale après trois ans: • Dresser un nouveau bilan de la situation en suivant la même méthodologie • Comparer les résultats obtenus lors de la présente intervention • Mesurer les progrès réalisés et évaluer les causes • Reconnaître et récompenser les efforts apportés à l'amélioration • Faire connaître à l'interne et à l'externe les réalisations • Célébrer les succès	Direction Conseil du Collège Personnel Parents Élèves
5.3	Recommencer: • Se fixer de nouvelles cibles stratégiques à partir du bilan de la situation • Élaborer un plan de relance	Direction Conseil du Collège Personnel

Avant d'amorcer la réalisation de la stratégie d'amélioration, il convient de s'interroger sur l'opportunité de la démarche puisque toute modification à ses façons de faire ou de penser présente des avantages et des inconvénients.

7.5 L'OPPORTUNITÉ DE LA STRATÉGIE

7.5.1 Les avantages de la stratégie

La stratégie d'amélioration repose sur une approche humaniste basée sur la croyance que seule l'intelligence de tous ses membres peut permettre à une organisation d'affronter les exigences de son environnement. Ce n'est pas une philosophie de contrôle externe mais d'auto-contrôle où chacun accorde une priorité à la mesure de la conformité, à la recherche de possibilités de progrès et à la prévention. C'est une approche où *«le gouvernement des personnes prend plus de place que l'administration des choses»*. La stratégie proposée est dirigée vers les trois composantes d'une organisation: la gestion, le groupe et l'individu.

C'est d'abord la prise en charge de la mobilisation de l'ensemble du personnel par la haute direction puisque la qualité devient une philosophie d'action de chacun. On y retrouve la gestion fonctionnelle caractérisée par l'harmonisation de deux flux d'information verticale. La direction propose d'abord au personnel une vision et des cibles stratégiques en réponse aux besoins perçus. Elle recueille par la suite les réactions du personnel afin de s'ajuster et de prioriser les actions pour transformer les orientations en un projet collectif mobilisant. Après avoir obtenu un consensus, la direction fait connaître les grandes orientations dans une formulation plutôt qualitative, les groupes rendent les objectifs plus quantifiables et chaque individu définit les actions spécifiques et quantifiables. En d'autres termes, le directeur général lève le drapeau et chacun à son niveau hiérarchique lève son propre drapeau pour progresser collectivement.

La stratégie tournée vers le groupe privilégie le travail d'équipe par la gestion transfonctionnelle. L'efficacité des groupes d'intervention «qualité» est améliorée par l'intégration d'un processus de résolution de problèmes utilisant des données chiffrées dans une approche de recherche de causes, d'hypothèses de solutions et d'établissement de nouvelles normes. L'activité de petits groupes qui opèrent dans une culture fondée sur la confiance et sur la volonté de progresser crée l'esprit d'équipe où chacun se sent solidaire de l'autre. Cet esprit d'équipe élimine les barrières et supprime le cloisonnement entre les groupes et les individus.

Enfin, la stratégie d'amélioration reconnait à l'individu la responsabilité de son travail. Elle s'appuie sur le postulat que *«l'Homme Nouveau»* aspire à partager l'information et éprouve le besoin d'être responsable. Cette responsabilité débute avec l'acceptation de considérer les problèmes comme des possibilités de progrès: c'est la condition pour accepter de remettre en question ses façons de faire au lieu d'en faire subir les inconvénients aux autres.

La stratégie propose donc la prise de conscience de l'interdépendance de la qualité produite en amont dans une chaine de relations clients-fournisseurs qui traverse toute l'institution. La reconnaissance de la primauté des clients internes et externes dirige l'attention sur les besoins du personnel de contact pour le rendre apte à répondre aux besoins des clients externes. Elle conduit l'institution à lui procurer l'appui et la formation nécessaires à son développement. La satisfaction des besoins des clientèles crée le sentiment que son action a un sens par la réussite, par l'estime et par la fidélité envers l'institution.

Cette orientation «gestion, groupe et individu» met en application la théorie Z de Ouchi qui conçoit une organisation comme une communauté d'égaux engagés dans un projet collectif mobilisant. Par ailleurs, bien que les avantages sur la performance générale du Collège soient appréciables, comme tout changement, cette stratégie comporte des inconvénients à considérer.

7.5.2 Les inconvénients de la stratégie

Les inconvénients relèvent de la résistance au changement propre à l'être humain. En effet, tout effort de changement est accompagné de multiples visages de résistance reflétant l'insécurité face à l'inconnu. On pourra entendre *«on nous demande de faire plus»* alors qu'il s'agit plutôt d'utiliser son intelligence créatrice pour faire mieux. On pourra vouloir exiger plus de détails, demeurer passif et silencieux en attendant que les autres emboitent le pas, demander pourquoi changer alors que l'institution est remplie à pleine capacité, ou encore chercher l'impraticabilité dans *«la vraie vie»*. Autant d'attitudes qui dénoteront la crainte de remettre en question ses façons de faire: la peur légitime du changement.

La première résistance à considérer est l'appropriation d'une attitude de service orientée vers la satisfaction de la clientèle. Alors que depuis des décennies, l'enseignement est orienté vers l'atteinte des objectifs des programmes d'études du ministère de l'Éducation par l'enseignant, la stratégie propose d'orienter la responsabilité de l'enseignant vers la maitrise des habiletés par l'élève. L'orientation propose d'aider l'élève à se responsabiliser face à ses apprentissages, à se fixer des objectifs personnels de réussite et à lui faire acquérir une méthode de travail intellectuel durable et transférable.

Deuxièmement, l'enseignement est une profession qui s'exerce en quelque sorte dans l'isolement où chacun est seul face à ses problèmes de gestion de classe, de préparation de cours et d'évaluation des apprentissages. La stratégie propose le travail d'équipe, et en ce sens, elle veut développer une concertation tant au niveau de chaque degré qu'au niveau des matières sur l'ensemble du secondaire. Le développement de l'esprit d'équipe nécessite l'acceptation de l'autre et l'humilité pour exprimer ses inquiétudes ou ses problèmes devant ses collègues de travail. L'esprit d'équipe exige de faire confiance aux idées des autres qui n'agissent plus en juges mais en partenaires engagés dans une oeuvre collective.

Troisièmement, l'analyse des processus nécessite une attitude de remise en question constante pour hausser ses standards de réussite. Cette attitude d'auto-contrôle nécessite d'abord d'accepter le fait que malgré ses années d'expérience et de professionnalisme, il y a toujours place à l'amélioration. C'est l'acceptation du principe que l'être humain est avant tout un potentiel, il n'est jamais ni réalisé, ni terminé. En apportant sa contribution dans la recherche d'occasions de progrès, il apporte à la fois une valeur ajoutée à la réussite de l'institution et à sa réussite personnelle.

Enfin, le changement planifié nécessite du temps pour atteindre une amélioration durable. L'échéancier de réalisation est une proposition et en ce sens il devra s'adapter à la capacité du personnel d'adhérer au projet collectif. Il sera donc important pour la direction d'accorder toute l'importance à l'étape de sensibilisation des groupes et à l'expression claire de la direction générale d'entreprendre un tel processus. C'est l'étape où devront s'exprimer tous les visages

de la résistance afin de répondre aux interrogations, de sécuriser et de responsabiliser chaque individu dans la démarche à entreprendre.

Il faut se rendre à l'évidence que le management de la qualité dérange! Il dérange parce qu'à l'attribution de responsabilités étroites, il substitue la serviabilité, le sens du service rendu au client: le client est au sommet de la pyramide. Il dérange parce qu'aux frontières fermées se substitue une négociation respectée. Il dérange parce qu'à la satisfaction de faire bien il s'imprègne du désir de faire mieux par la critique de l'existant.

Par ailleurs, la recherche de la qualité n'a-t-elle pas toujours fait partie intégrante de la culture des institutions d'enseignement privé? Dans le sens de la poursuite de cette tradition, l'auteure souhaite avoir contribué à mesurer certaines dimensions de cette qualité, parfois abstraite, afin d'appuyer l'institution dans la poursuite de son oeuvre d'éducation qui vise à former les meilleurs citoyens de l'an 2000, capables de relever les défis de l'avenir dans une société en changement continu. Sérieyx prétend que le leader de demain sera celui qui sait à la fois penser et agir, plonger et nager, risquer et gérer, aimer et compter, marier la folie du rêve et la rigueur du contrôle. Il devra retrouver l'équilibre entre le cerveau gauche et le cerveau droit, car plus la situation est difficile et complexe, plus c'est la créativité qui fait la différence. Sérieyx affirme également que «ceux qui ont mission d'éducation sont au centre de la survie du monde». [Sérieyx, 1989, p.195]

8. LA CONCLUSION

«La tâche à accomplir est collective. Elle doit être réalisée par des acteurs responsables et solidaires, pour qu'adviennent, comme résultat, des acteurs encore plus responsables et encore plus solidaires.»
Conseil supérieur de l'éducation

«Les changements souhaités dans l'amélioration de la qualité découleront d'approches globales et non de simples recettes ou techniques incapables de modifier en profondeur les «façons de faire» au sein de l'organisation publique.»
Francine Séguin, HEC

Ce projet d'intervention voulait répondre à la question: "**Comment faire mieux ce que l'on fait déjà bien?**» Cette recherche constante d'excellence s'inscrit dans la tradition du Collège de Champigny afin d'assurer la pérennité de cette institution privée d'enseignement. Le modèle d'intervention élaboré pour la réalisation de ce mandat découle d'une approche globale présentée en cinq phases.

La phase de planification a débuté avec la clarification du mandat voulant proposer une stratégie d'amélioration de la qualité des services éducatifs cohérente avec le projet éducatif et avec les attentes et les besoins des clientèles. Elle a permis de situer l'objet de l'étude en relation avec la mission éducative québécoise et avec le projet éducatif du Collège de Champigny tout en considérant les influences du micro-environnement. Elle a également contribué à dresser un profil des clientèles faisant partie de l'étude.

La revue de littérature a conduit à retenir les concepts de la gestion globale de la qualité comme fondement de la démarche. La définition de la *«nouvelle qualité» en tant que stratégie visant à mobiliser l'entreprise envers la satisfaction du client* a semblé le concept le plus pertinent à l'étude. Le cadre de référence retenu est celui de Jean Leclerc. Il est constitué de trois sous-systèmes - les préalables, les impératifs de la qualité et la relation client-fournisseur - qui s'appuient sur la philosophie d'amélioration graduelle et continue Kaïzen. Jean Leclerc préconise de responsabiliser chaque membre de l'organisation envers la mesure de la conformité des attentes des clientèles dans un esprit de recherche d'excellence pour parvenir à la prévention. On obtient la prévention lorsque chaque individu est considéré à la fois comme un client qu'il importe de

satisfaire et comme un fournisseur qui fait partie intégrante du service. Toutefois, avant de mettre en oeuvre une stratégie d'amélioration, il faut connaître sa réalité, se forger une vision du futur et jeter les bases d'un projet collectif mobilisateur des ressources humaines.

La phase du diagnostic a contribué à dresser un portrait de la réalité telle que perçue par les diverses clientèles. La méthodologie utilisée pour la cueillette de données repose sur des données quantitatives et qualitatives. Elle comprend une analyse comparative des indicateurs de résultats aux épreuves uniques du ministère de l'Éducation, une analyse des facteurs d'efficacité d'une bonne école à l'aide, notamment de l'«Instrument d'auto-analyse», ainsi qu'une étude des perceptions des diverses clientèles par le biais d'entrevues. La communauté de perceptions émergeant de l'analyse des données a permis de rattacher au projet éducatif les points saillants de satisfaction identifiés comme forces et les pistes de réflexion traduites en occasions d'amélioration. Le bilan de la situation a fait ressortir que les forces identifiées correspondent aux motifs exprimés par les parents pour justifier leur choix du Collège de Champigny. Les possibilités de progrès ont pu être regroupées sous un même volet du projet éducatif afin de cibler les orientations suggérées.

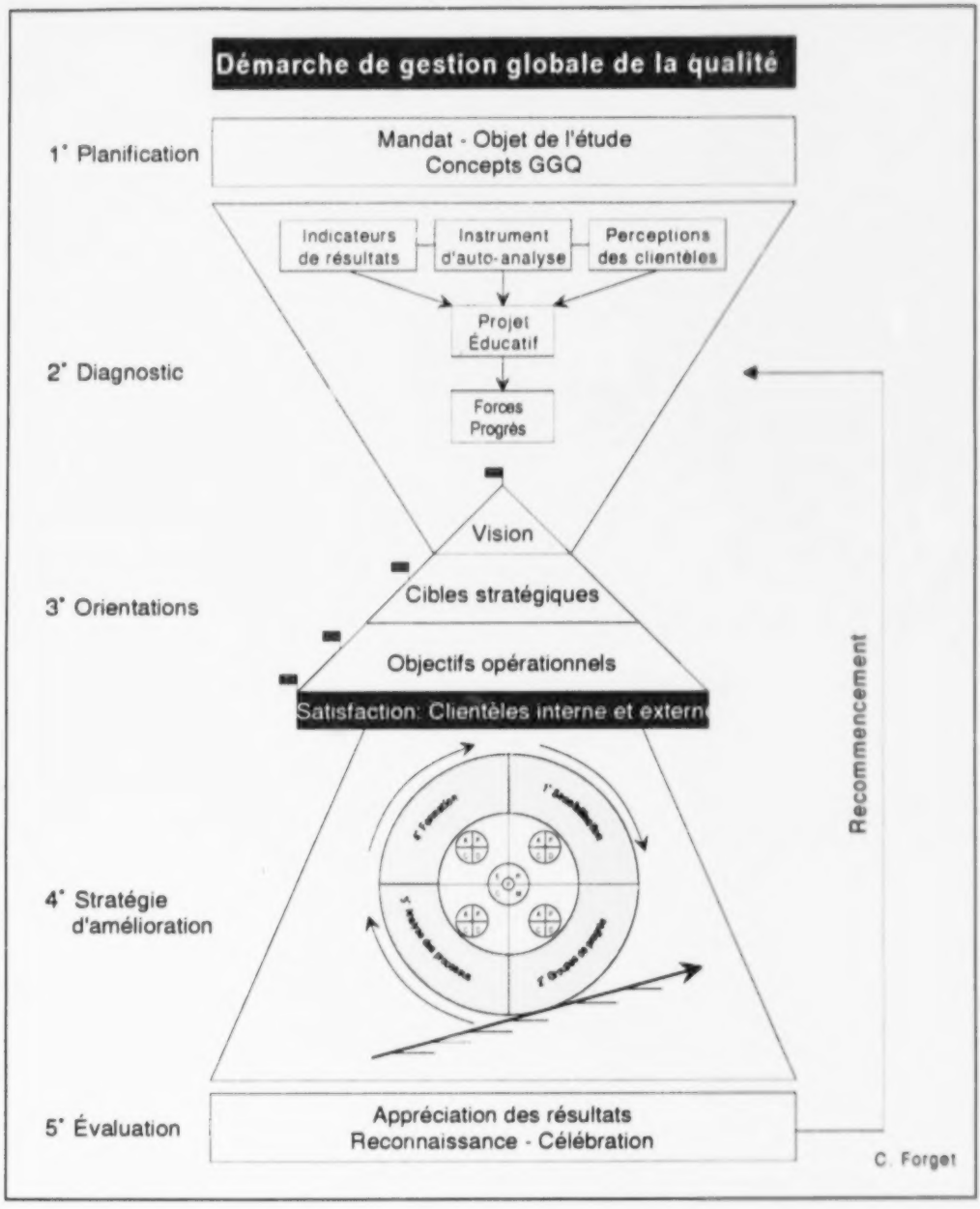
La phase d'orientations amorce la partie des recommandations proposées au mandant. Elles sont présentées sous forme de «vision» ciblant le volet vie pédagogique, de laquelle découlent six cibles stratégiques incluant chaque clientèle: enseignants, élèves et parents. Chaque cible est déclinée en objectifs opérationnels suggérés en fonction des attentes et des suggestions émises par les clientèles lors du diagnostic. Deux éléments sont importants à retenir. En premier lieu, l'orientation donnée au Collège de Champigny sur la vie étudiante depuis de nombreuses années doit se poursuivre puisqu'elle est reconnue comme un acquis sur lequel l'institution peut poursuivre son développement, alors que les orientations proposées ajoutent une autre dimension à la recherche d'excellence. En second lieu, les propositions d'orientations doivent être acceptées, ou modifiées selon le cas, avec l'accord de tous les groupes pour les transformer en projet collectif qui saura mobiliser tous les intervenants.

La phase de stratégie d'amélioration s'inspire des principes et des concepts de la gestion globale de la qualité. Elle est modélisée sous forme de roue de progrès comprenant quatre quadrants: la sensibilisation, les groupes de progrès, l'analyse des processus et la formation. Au coeur de cette roue se retrouvent les impératifs de la qualité considérant chaque individu comme responsable de la qualité de son travail dans un projet collectif. La mise en oeuvre de la stratégie est proposée en étapes systématiques de réalisation avec un échéancier sur trois ans. La stratégie doit devenir la responsabilité de chaque membre du personnel qui apporte une valeur ajoutée par sa contribution. La direction de l'institution peut être optimiste dans la mise en oeuvre puisque l'appréciation des anciens élèves et des élèves actuels envers les enseignants du Collège de Champigny se veut un témoignage de confiance et de reconnaissance pour les efforts constants de ces derniers, ce qui laisse présager leur capacité et leur volonté de contribuer à la meilleure réussite éducative possible de leurs élèves.

Enfin, la phase d'évaluation clôture la démarche avec une évaluation des résultats obtenus sur trois ans. Elle consiste à mesurer la conformité des besoins de la clientèle par le recommencement de la démarche, c'est-à-dire en posant un nouveau diagnostic à l'aide de l'analyse des indicateurs de résultats, de l'instrument d'auto-analyse et des perceptions des clientèles. Elle inclut également la reconnaissance des efforts accomplis et la célébration des réussites. Il reste alors à faire connaître les réussites obtenues, à reconnaître les efforts de chacun, à analyser les difficultés rencontrées et à élaborer un nouveau plan de relance pour une progression sans fin dans le voyage d'amélioration graduelle et continue Kaïzen.

La modélisation de la démarche globale est présentée à la figure suivante comme synthèse du présent rapport d'intervention. Cette démarche peut être transférable à toute école désireuse d'entreprendre le voyage de la qualité tout en adaptant la stratégie à son propre contexte organisationnel. Il convient enfin de rappeler que la qualité est une attitude de remise en question, une responsabilité individuelle et collective orientée vers la satisfaction des clientèles interne et externe qui débute par l'analyse des processus existants. On ne saurait trop insister sur la valeur de la qualité en éducation car ceux et celles qui ont mission d'éducation sont responsables de former les leaders qui conduiront la destinée de la société québécoise de demain.

Figure V
Démarche de gestion globale de la qualité



BIBLIOGRAPHIE

BORDELEAU, Yvan (1987), Comprendre et développer les organisations, Montréal: Les éditions Agence d'ARC Inc., 297 p.

CARLZON, Jan, (1986), Renversons la pyramide!, Paris, Inter Éditions, 221 p.

COLLÈGE DE CHAMPIGNY, (1990), Le projet éducatif du Collège de Champigny, Ancienne Lorette, Québec, 58 p.

CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'ÉDUCATION, 1993, Rapport annuel 1991-1992 sur l'état et les besoins de l'éducation. La gestion de l'éducation: nécessité d'un autre modèle, Les Publications du Québec, Québec, 56 p.

DEBLOIS, C., CORRIVEAU, L., (1993) La culture de l'école secondaire et le cheminement scolaire des élèves, Rapport de recherche, CRIRES (Centre de recherche et d'intervention sur la réussite scolaire), Université Laval, Québec, 159 p.

GAUTHIER, Benoit (1992), Recherche sociale: De la problématique à la collecte des données, Québec: Les Presses de l'Université du Québec, 584 p.

KÉLADA, Joseph, (1992), Comprendre et réaliser la Qualité Totale, Dollard-des-Ormeaux, Québec, Les Éditions QUAFEC, 415 p.

GÉLINER, O., PUMIR, P., (1990), «Qualité totale et mutation du management», Traité de la Qualité Totale, sous la direction de LABOUCHEIX, Vincent, Paris: Dunod, 384 p.

HOWARD, E., HOWELL, B., BRAINARD, E., (1987), Handbook for Conducting School Climate Improvement Projects, Indiana: The PHI DELTA KAPPA EDUCATIONAL FOUNDATION, 112 p.

LECLERC, Jean, (1993), Gestion globale de la qualité, Notes de cours, ENP 7330, ÉNAP Québec, 958 p.

LEGENDRE, Rénald, (1988), Dictionnaire actuel de l'éducation, Boucherville, Québec, Les Éditions françaises inc., 679 p.

NAPOLITANO, LOUIS, (1990), «La relation client-fournisseur», Traité de la Qualité Totale, sous la direction de LABOUCHEIX, Vincent, Paris: Dunod, 384 p.

OUCHI, WILLIAM, (1982), Théorie Z, Paris, Inter Éditions, 252 p.

PÉRIGORD, MICHEL, (1992), Réussir la Qualité Totale, Paris, Les Éditions d'Organisation, 371 p.

QUÉBEC, (Province), Ministère de l'Éducation (1979), L'École québécoise, énoncé de politique et plan d'action, 57 p.

QUÉBEC (Province), Ministère de l'Éducation (1992a), L'évolution à moyen terme du personnel enseignant québécois selon l'ordre d'enseignement, 35 p.

QUÉBEC, (Province), Ministère de l'Éducation (1990), Les facteurs qui façonnent une bonne école, Rapport d'une recherche bibliographique sélective et analytique, 78 p.

QUÉBEC (Province), Ministère de l'Éducation (1991), Les habitudes de vie des élèves du secondaire, 74 p.

QUÉBEC (Province), Ministère de l'Éducation (1992b), Instrument d'auto-analuse pouvant contribuer à améliorer la réussite éducative à l'école secondaire: Guide d'utilisation, 28 p.

QUÉBEC (Province), Ministère de l'Éducation (1991, 1992, 1993), Les résultats d'ensemble et par commission scolaire des épreuves du ministère de l'éducation de juin, 111 p.

QUÉBEC (Province), Ministère de l'Éducation (1991, 1992, 1993), Les résultats d'ensemble et par établissement privé des épreuves du ministère de l'Éducation de juin, 72 p.

SÉRIEYX, HERVÉ, (1989), Le zéro mépris, Paris, Inter Éditions, 233 p.

DOCUMENTATION CONSULTÉE

ARCHIER, G. / SÉRIEYX, H., (1984), L'entreprise du 3e type, Paris, Éditions du Seuil, 214 p.

CARLZON, Jan, (1986), Renversons la pyramide!, Paris, Inter Éditions, 221 p.

IMAI, Masaaki, (1989), Kaïzen, la clé de la compétivité japonaise, Édition Eyrolles, Paris, 243 p.

LEVIONNOIS, M., RULLIÈRE, C., (1992), L'entreprise humaine, Paris: Dunod, 257 p.

ORGOGOZO, I., SÉRIEYX, H., (1989), Changer le changement, Paris, Éditions du Seuil, 222 p.

ANNEXES

ANNEXE A

DONNÉES SUR L'ORGANISATION

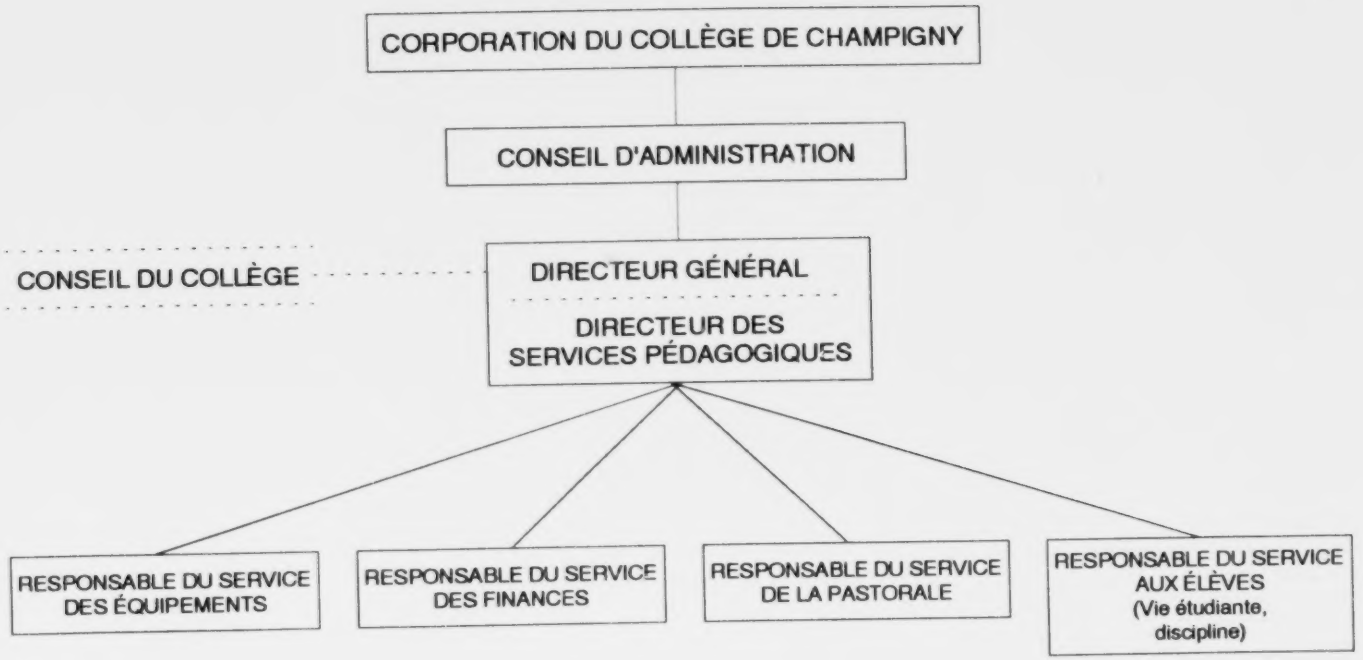
A-1 Organigramme du Collège de Champigny

A-2 Organigramme du Comité de parents

A-3 Liste des activités parascolaires

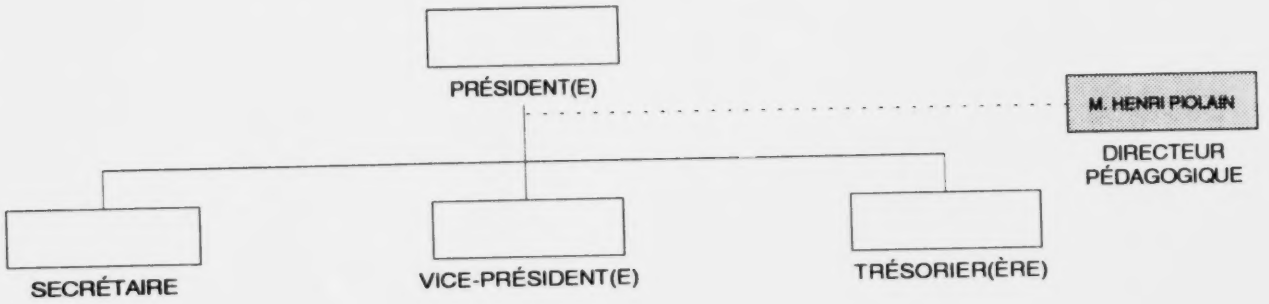
A-5 Liste des responsabilités des élèves de 5e secondaire

ORGANIGRAMME DU COLLÈGE DE CHAMPIGNY

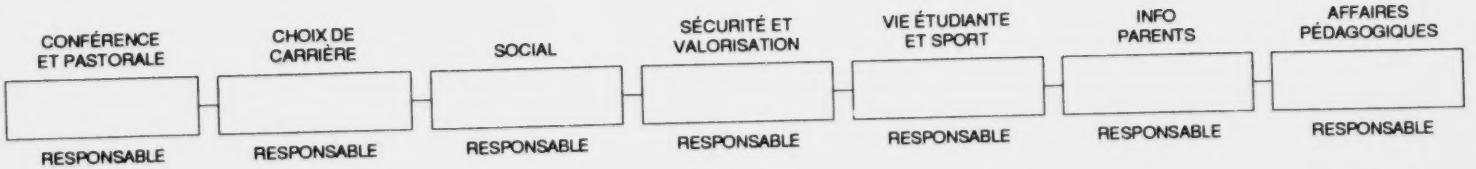


COLLÈGE DE CHAMPIGNY
ORGANIGRAMME DU COMITÉ DE PARENTS 1992/1993

"CONSEIL EXÉCUTIF"



"ORGANIGRAMME DES SOUS-COMITÉS"



ACTIVITÉS PARASCOLAIRES

Niveaux	Jour 1	Jour 2	Jour 3	Jour 4	Jour 5	Jour 6	Jour 7	Jour 8	Jour 9
1	TEMPS RÉSERVÉ	Artisanat Cinéma Explo-Pasto Génies en herbe Guitare-initiation Informatique Jeux de rôles Peinture-Sculpture	Artisanat Disonsnon Expo-Sciences Lance et Compte	Astrochamp Chantchoral	Échecs Informatique 2	Cinéma Génies en herbe Guitare-initiation Lance et Compte SPORT-MIDI	Expo-Sciences Informatique 1	Astrochamp Disonsnon Informatique 2 Peinture-Sculpture SPORT-MIDI	Chantchoral Échecs Explo-Pasto Jeux de rôles
2	AUX	Cinéma Explo-Pasto Guitare-initiation Informatique 1 Jeux de rôles Peinture-Sculpture	Disonsnon Expo-Sciences Guitare-intermédiaire Techno 2 (Atelier) Théâtre 1 SPORT-MIDI	Art culinaire 1 Astrochamp Chant choral Techno 1 (Atelier) Théâtre 2	Art culinaire 1 Cuir Échecs Génies en Herbe Informatique 2	Cinéma Guitare-initiation Techno 1 (Atelier) Théâtre 1	Artculinaire Expo-Sciences Guitare-intermédiaire Informatique 1 Théâtre 2	Astrochamp Disonsnon Informatique 2 Peinture-Sculpture SPORT-MIDI	Art culinaire Chantchoral Cuir Échecs Explo-Pasto Jeux de rôles Techno 2 (Atelier)
3	RENCON-TRES	Cinéma Jeux de rôles	Expo-Sciences Génies en Herbe Guitare-intermédiaire Techno 2 (Atelier) Théâtre 1	Astrochamp Chantchoral Techno 1 (Atelier) Théâtre 2 Comité de Pasto SPORT-MIDI	Art Exploration Échecs	Cinéma Techno 1 (Atelier) Théâtre 1	Expo-Sciences Guitare-intermédiaire Théâtre 2	Astrochamp Comité de Pasto	Art Exploration Chantchoral Cuir Échecs Génies en Herbe Jeux de rôles Techno 2 (Atelier) SPORT-MIDI

Niveaux	Jour 1	Jour 2	Jour 3	Jour 4	Jour 5	Jour 6	Jour 7	Jour 8	JOUR 9
4	DES CONSEILS	Cinéma SPORT-MIDI	Expo-Sciences Théâtre 1 Techno 2 (Atelier)	Astrochamp Chantchoral Génies en Herbe Techno 1 (Atelier) Théâtre 2 Comité de Pasto	Art Exploration Échecs Guitare-avancée	Cinéma Techno 1 (Atelier) Théâtre 1	Expo-Sciences Génies en Herbe Théâtre 2 SPORT-MIDI	Astrochamp Guitare-avancée Gomité de Pasto	Art Exploration Chantchoral Échecs Techno 2 (Atelier) SPORT-MIDI
5	DE CLASSE	SPORT-MIDI	Expo-Sciences	Génies en Herbe Album Comité de Pasto	Échecs Guitare-avancée	Album	Expo-Sciences Génies en Herbe SPORT-MIDI	Guitare-avancée Album Comité de Pasto	Échecs SPORT-MIDI
	Entraîne-ment libre ou activités spéciales				Entraîne-ment libre ou activités spéciales				

LES ENGAGEMENTS DES FINISSANT(E)S

- Aide pédagogique par les pairs
- Aide à la bibliothèque
- Aide au laboratoire
- Aide au photographe
- Aide en informatique
- Art culinaire
- Artisanat
- Arbitrage
- Caisse populaire
- Cinéma
- Champagn'arts
- Comité de l'album
- Comité de financement
- Comité de la messe des finissants
- Comité du bal
- Comité parade de mode
- Danse
- Festival étudiant
- Fête de la St-Valentin
- Fête de Noël
- Fours micro-ondes
- Génies en herbe
- Journée d'accueil
- Journée Portes ouvertes
- Lance et compte
- Pastorale
- Peinture
- Ping-Pong
- Prêt du matériel au gymnase
- Radio étudiante
- Relève
- Théâtre

ANNEXE B

LA CLIENTÈLE

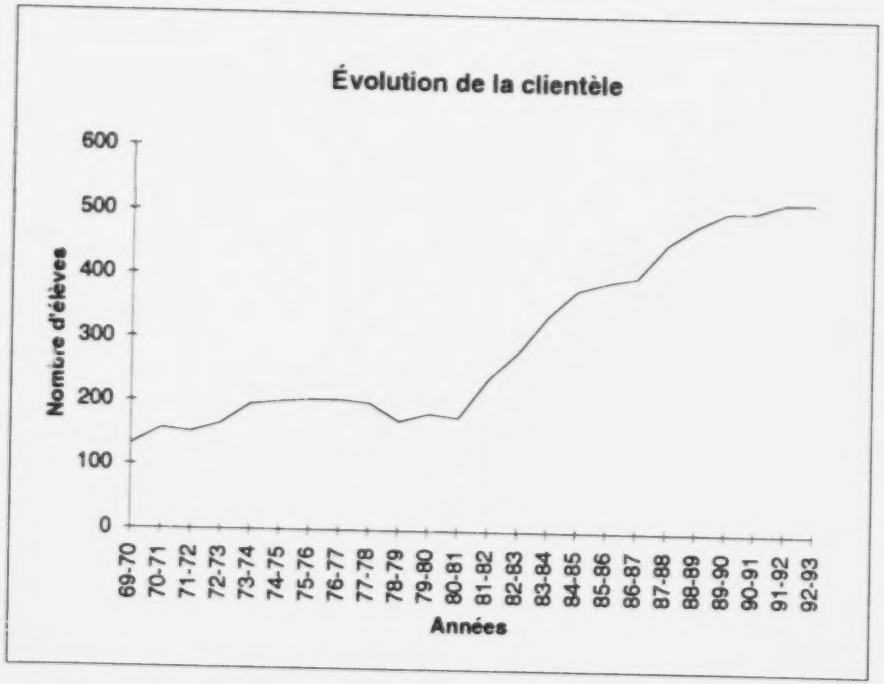
B-1 Évolution de la clientèle au Collège de Champigny

B-3 Prévision des effectifs scolaires sur le territoire

COLLÈGE DE CHAMPIGNY

Évolution de la clientèle

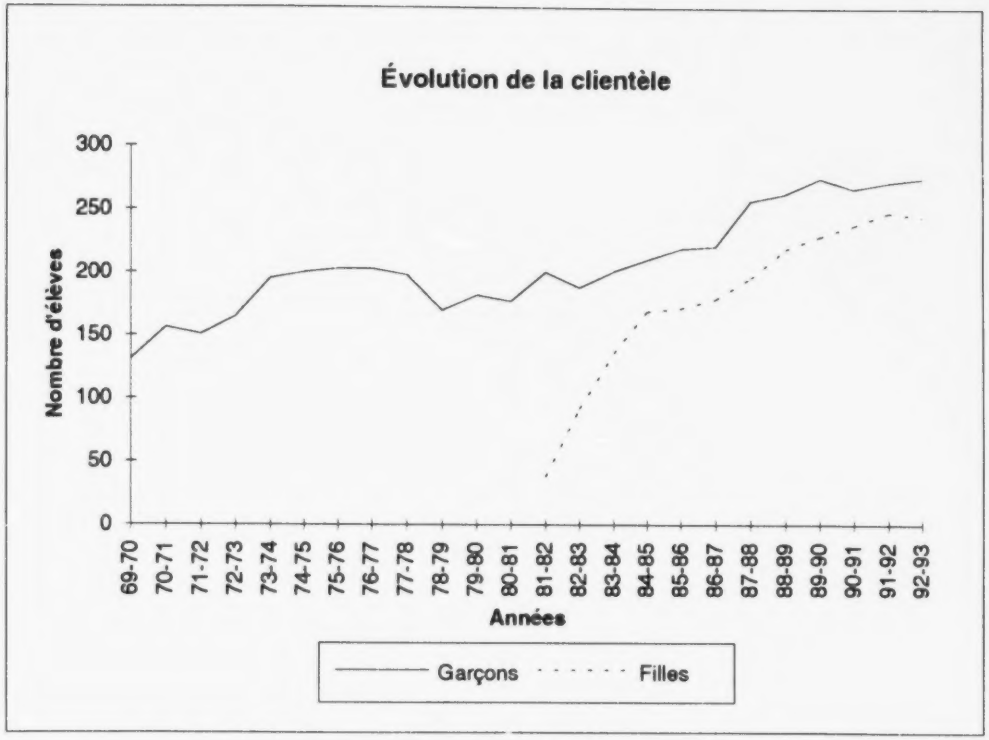
Années	Nombre d'élèves
69-70	131
70-71	156
71-72	151
72-73	165
73-74	195
74-75	200
75-76	203
76-77	203
77-78	198
78-79	170
79-80	182
80-81	177
81-82	238
82-83	280
83-84	337
84-85	379
85-86	391
86-87	400
87-88	453
88-89	482
89-90	504
90-91	505
91-92	520
92-93	520



COLLÈGE DE CHAMPYGNY

Évolution de la clientèle selon le sexe

Années	Garçons	Filles
69-70	131	
70-71	156	
71-72	151	
72-73	165	
73-74	195	
74-75	200	
75-76	203	
76-77	203	
77-78	198	
78-79	170	
79-80	182	
80-81	177	
81-82	200	38
82-83	188	92
83-84	201	136
84-85	210	169
85-86	219	172
86-87	221	179
87-88	257	196
88-89	263	219
89-90	275	229
90-91	267	238
91-92	272	248
92-93	275	245



Ministère de l'Éducation

Direction des études économiques
et démographiques

Tableau 1 Prévisions des effectifs scolaires de 1993-94 à 2002-03,
langue d'enseignement français, CS Ancienne-Lorette-Montcalm (141)

	observations					prévisions									
classe \ année	1988-89	1989-90	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96	1996-97	1997-98	1998-99	1999-00	2000-01	2001-02	2002-03
maternelle 5 ans	689	678	666	630	694	655	728	771	818	773					
primaire 1er cycle															
01	724	716	705	693	649	722	681	757	802	851					
02	794	707	705	683	692	643	715	674	749	794					
03	800	791	731	718	661	692	643	715	674	749					
somme partielle	2 318	2 214	2 141	2 094	2 002	2 057	2 039	2 146	2 225	2 394					
primaire 2e cycle															
04	863	782	774	724	728	661	692	643	715	674					
05	833	868	771	781	716	728	661	692	643	715					
06	815	840	840	742	769	702	713	648	678	630					
07	0	0	1	0	14	15	14	14	13	14					
somme partielle	2 511	2 490	2 386	2 247	2 227	2 106	2 080	1 997	2 049	2 033					
primaire	4 829	4 704	4 527	4 341	4 229	4 163	4 119	4 143	4 274	4 427					
total	5 518	5 382	5 193	4 971	4 923	4 818	4 847	4 914	5 092	5 200					
secondaire															
gén. I	604	622	614	683	589	611	559	567	516	539	502	557	527	583	619
gén. II	577	568	651	668	683	601	623	570	578	526	550	512	568	538	595
gén. III	638	631	671	660	666	717	631	654	599	607	552	578	538	596	565
gén. IV	551	596	586	585	628	613	660	581	602	551	558	508	532	495	548
gén. V	495	509	542	556	583	590	576	620	546	566	518	525	478	500	465
gén. VI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
total général	2 865	2 926	3 064	3 152	3 149	3 132	3 049	2 992	2 841	2 789	2 680	2 680	2 643	2 712	2 792
ENSEMBLE	**8 383**	**8 308**	**8 257**	**8 123**	**8 072**	**7 950**	**7 896**	**7 906**	**7 933**	**7 989**					

Sources: Fichier DCS, Direction des études économiques et démographiques.

Notes: Ces données, du secteur des Jeunes, incluent les élèves en ÉHDAA, en classe d'accueil et en francisation.
Elles excluent les élèves de la maternelle 4 ans, les élèves à temps partiel, les décrocheurs et les élèves en formation professionnelle.

No de dossier: 037/93 Date: le 4 février 1993

Ministère de l'Éducation

Direction des études économiques
et démographiques

Tableau 1 Prévisions des effectifs scolaires de 1993-94 à 2002-03,
langue d'enseignement français, CS Jeune-Lorette (142)

classe \ année	observations					prévisions									
	1988-89	1989-90	1990-91	1991-92	1992-93	1993-94	1994-95	1995-96	1996-97	1997-98	1998-99	1999-00	2000-01	2001-02	2002-03
maternelle 5 ans	826	779	822	781	791	814	830	1 005	1 057	1 118					
primaire 1er cycle															
01	904	922	897	898	858	860	888	906	1 097	1 152					
02	973	908	876	904	912	864	864	892	907	1 103					
03	1 031	1 015	978	888	916	940	890	892	922	936					
somme partielle	2 908	2 845	2 751	2 690	2 686	2 664	2 642	2 690	2 926	3 191					
primaire 2e cycle															
04	960	1 003	992	983	891	914	939	890	891	919					
05	946	976	1 045	1 000	987	899	922	948	898	901					
06	1 026	957	970	1 011	989	964	878	900	926	876					
07	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
somme partielle	2 932	2 936	3 007	2 994	2 867	2 777	2 739	2 738	2 715	2 696					
primaire	5 840	5 781	5 758	5 684	5 553	5 441	5 381	5 428	5 641	5 887					
total	6 666	6 560	6 580	6 465	6 344	6 255	6 211	6 433	6 698	7 005					
secondaire															
gén. I	1 013	955	926	1 006	1 022	999	974	887	909	935	885	888	914	931	1 132
gén. II	894	1 045	1 025	900	984	1 002	979	955	869	891	916	867	870	896	912
gén. III	891	881	952	1 000	935	964	982	959	936	852	873	898	850	853	878
gén. IV	841	853	807	902	926	879	906	923	901	880	801	821	844	799	802
gén. V	723	791	826	820	878	898	853	879	895	874	854	777	796	819	775
gén. VI	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
total général	4 376	4 525	4 536	4 628	4 745	4 742	4 694	4 603	4 510	4 432	4 329	4 251	4 274	4 298	4 499
ENSEMBLE	11 042	11 085	11 116	11 093	11 089	10 997	10 905	11 036	11 208	11 437					

Sources: Fichier DCS, Direction des études économiques et démographiques.

Notes: Ces données, du secteur des Jeunes, incluent les élèves en EHDAA, en classe d'accueil et en francisation.
Elles excluent les élèves de la maternelle 4 ans, les élèves à temps partiel, les décrocheurs et les élèves en formation professionnelle.

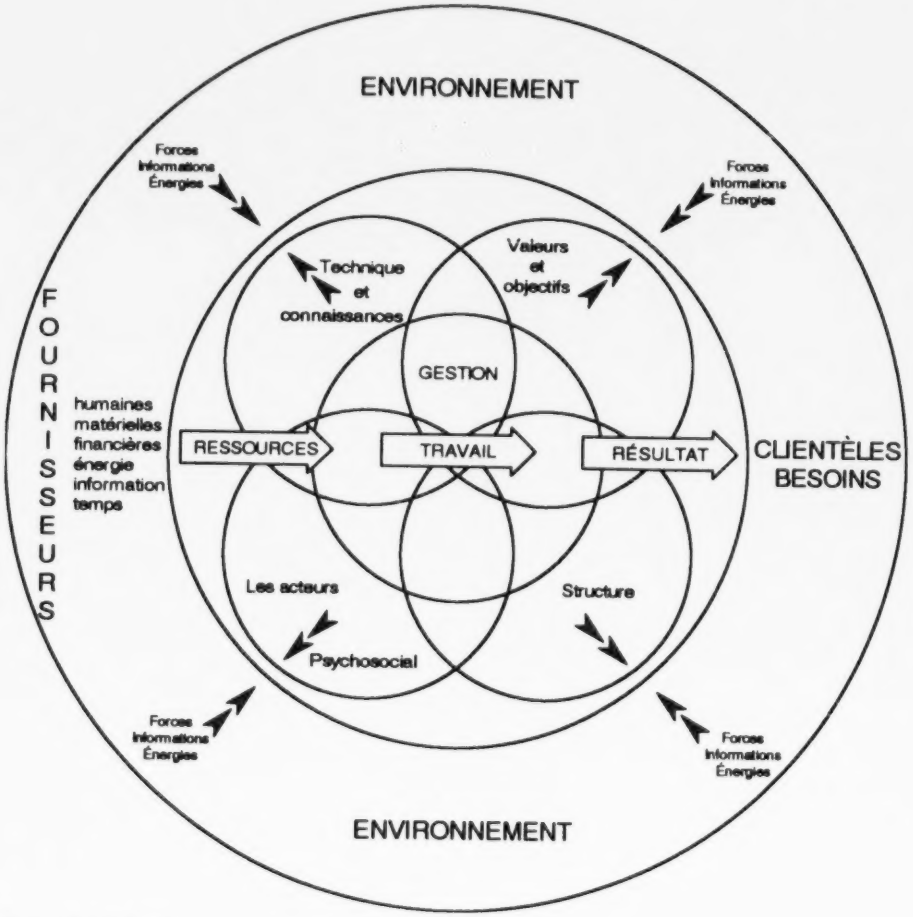
No de dossier: 065/93 Date: le 11 mars 1993

ANNEXE C

L'ORGANISATION DE SERVICE

C-1 Organisation de service

L'organisation selon Kast et Rosenzweig



Source: Leclerc (1993)

ANNEXE D

DONNÉES PROVENANT DE L'INSTRUMENT D'AUTO-ANALYSE

PORTRAIT SUR L'ENSEMBLE DU COLLÈGE:

- Questionnaire sur la vie scolaire
  - D-1 Rapport global en pourcentage
  - D-2 Rapport global comparé
  - D-3 Rapport comparé sur les facteurs d'efficacité
  - D-4 Rapport détaillé par dimension en pourcentage

- Questionnaire sur l'enseignement
  - D-17 Rapport global en pourcentage
  - D-18 Rapport détaillé par dimension en pourcentage

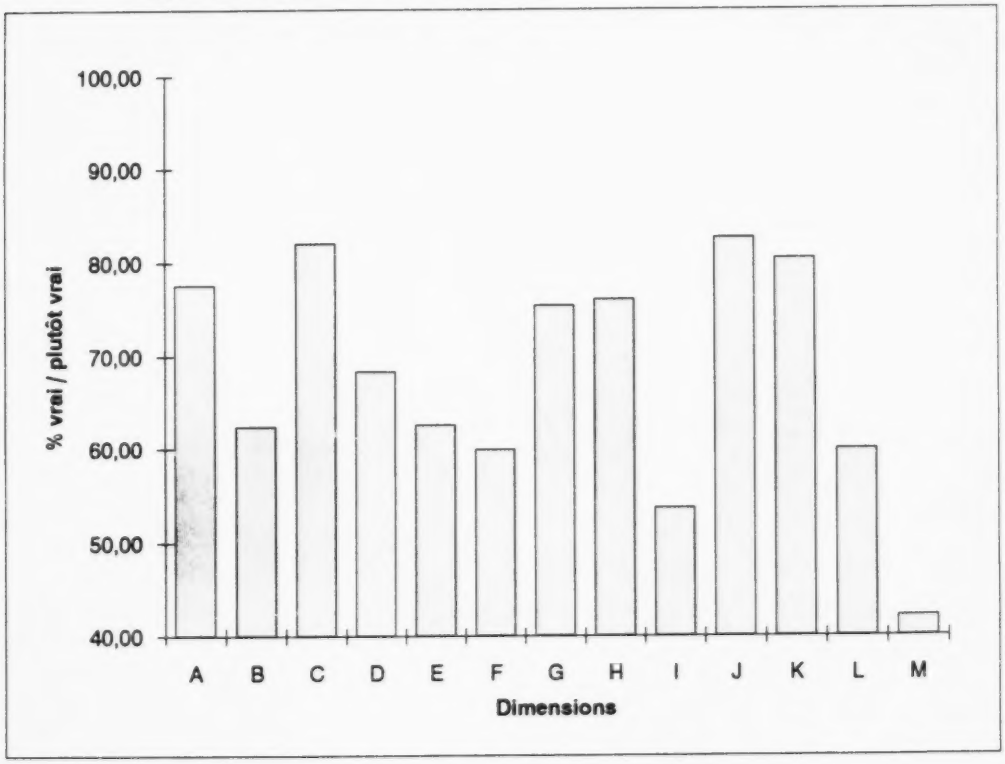
- Questionnaire sur la gestion
  - D-23 Rapport global en pourcentage
  - D-24 Rapport global comparé
  - D-25 Rapport comparé sur les facteurs d'efficacité
  - D-26 Rapport détaillé par dimension

PORTRAIT COMPARÉ PAR NIVEAU:

- Questionnaire sur la vie scolaire
  - D-32 Rapport global en pourcentage pour chaque niveau
  - D-37 Rapport global comparé pour chaque niveau
  - D-42 Rapport comparé sur les facteurs d'efficacité pour chaque niveau
  - D-47 Rapport comparé par dimension entre chaque niveau

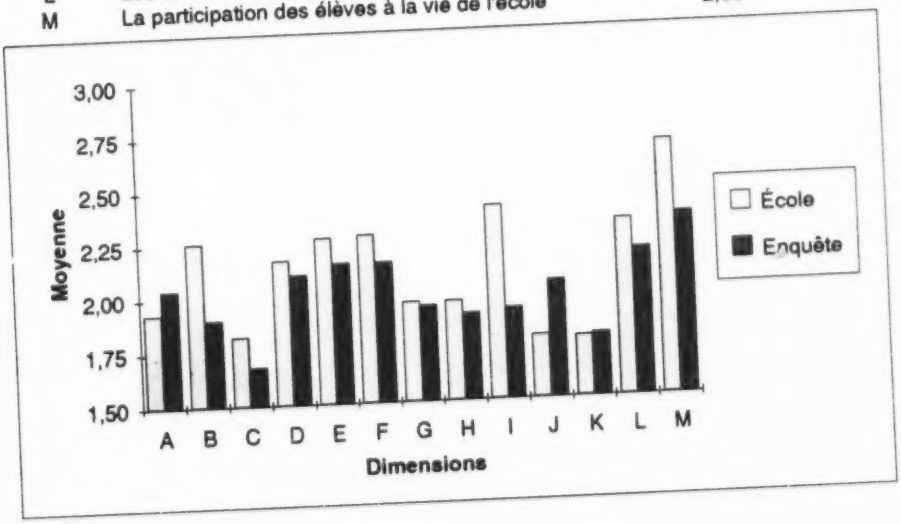
Rapport global du questionnaire sur la vie scolaire

Dimensions	Description	% vrai / plutôt vrai
A	L'organisation de ton temps à l'école	77,60
B	Les règlements de l'école	62,40
C	L'information à l'école	82,02
D	Tes activités en classe	68,32
E	L'aide de tes enseignants et de tes enseignantes	62,54
F	Le matériel utilisé dans tes cours	59,93
G	L'évaluation de ce que tu apprends	75,36
H	Mes recherches, mes travaux, mes études	76,02
I	Les services personnels (santé, psychologie...)	53,68
J	Les activités parascolaires	82,66
K	Mes amis et amies, mes projets	80,45
L	Les services auxiliaires (cafétéria, transport...)	59,94
M	La participation des élèves à la vie de l'école	42,16



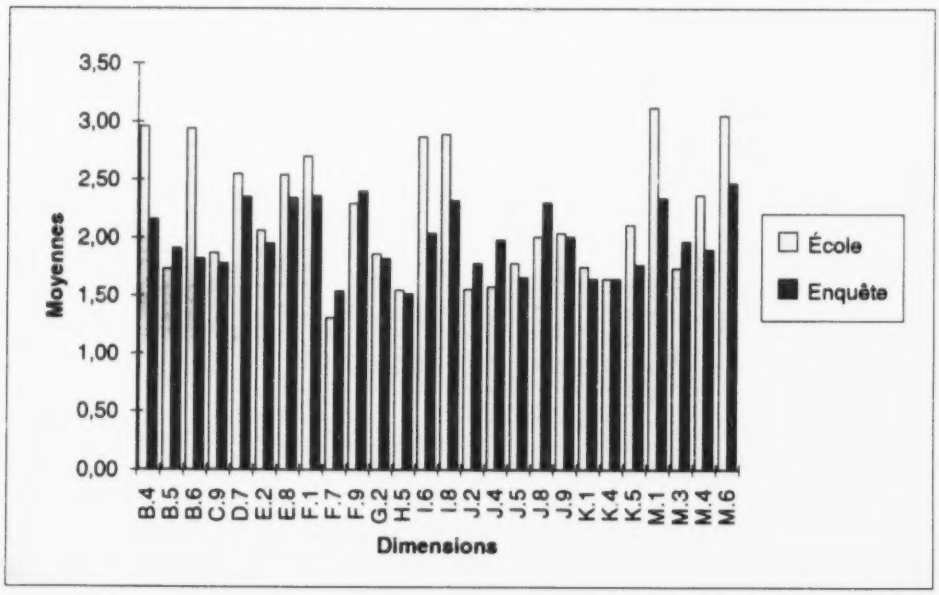
Vie Scolaire
Rapport global comparé

Dimension	Description	École	Enquête
A	L'organisation de ton temps à l'école	1,93	2,04
B	Les règlements à l'école	2,26	1,90
C	L'information à l'école	1,82	1,68
D	Tes activités en classe	2,17	2,10
E	L'aide de tes enseignant(e)s	2,27	2,15
F	Le matériel utilisé dans tes cours	2,28	2,15
G	L'évaluation de ce que tu apprends	1,96	1,94
H	Mes recherches, mes travaux, mes études	1,96	1,90
I	Les services personnels	2,40	1,92
J	Les activités parascolaires	1,79	2,04
K	Mes amis(es), mes projets	1,78	1,79
L	Les services auxiliaires	2,32	2,18
M	La participation des élèves à la vie de l'école	2,68	2,34



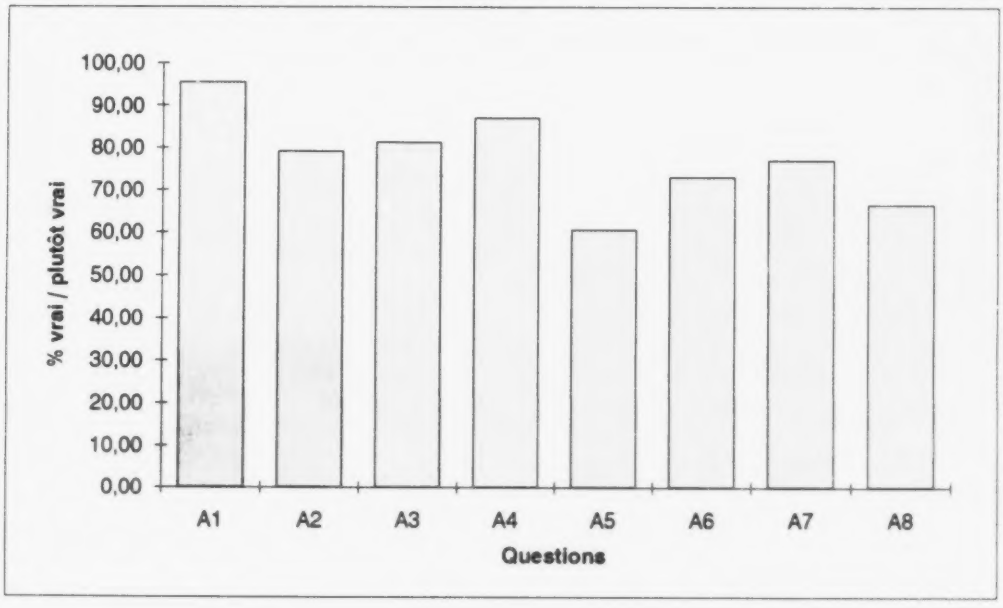
Vie Scolaire
Rapport comparé sur les facteurs d'efficacité

Dimensions	Description	École	Enquête
B.4	Discuter des sanctions	2,96	2,16
B.5	Discrimination non tolérée	1,73	1,91
B.6	Tenue vestimentaire	2,94	1,82
C.9	Moyens d'évaluation	1,87	1,78
D.7	Intérêts des travaux	2,55	2,35
E.2	Encouragement à des travaux de qualité	2,06	1,95
E.8	Disponibilité des enseignants pour des problèmes	2,54	2,34
F.1	Utilisation de l'audio-visuel	2,70	2,36
F.7	Disponibilité du matériel de laboratoire	1,31	1,54
F.9	Disponibilité des micro-ordinateurs	2,29	2,40
G.2	Évaluation formative fréquente	1,86	1,82
H.5	Respect des échanciers des travaux scolaires	1,55	1,52
I.6	Soutien aux décrocheurs potentiels	2,87	2,04
I.8	Suivi des enseignants	2,89	2,32
J.2	Variété des activités parascolaires	1,56	1,78
J.4	Facilité d'accès aux locaux par les élèves	1,58	1,98
J.5	Responsabilité des élèves dans les parascolaires	1,78	1,66
J.8	Activités parascolaires nombreuses	2,01	2,30
J.9	Enseignants et élèves responsables des parascolaires	2,04	2,01
K.1	À l'aise à l'école	1,75	1,65
K.4	Heureux à l'école	1,65	1,65
K.5	Écoute des enseignants	2,11	1,77
M.1	Règlements de l'école faits avec les élèves	3,12	2,34
M.3	Conseil de classe favorisé	1,74	1,97
M.4	Association des élèves favorisée	2,37	1,90
M.6	Participation d'élèves à des comités	3,05	2,47



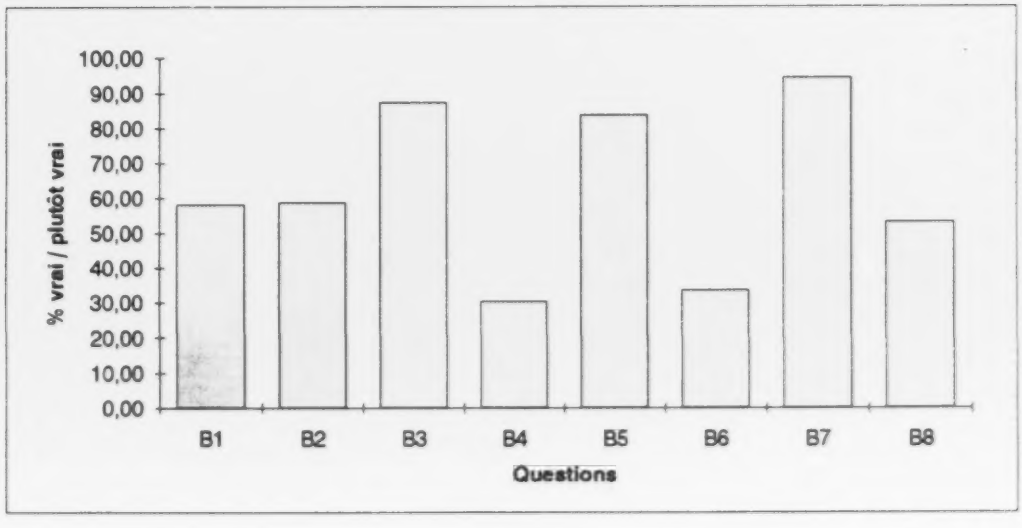
Vie Scolaire
A. L'organisation de ton temps à l'école

Question	Description	% vrai / plutôt vrai
A1	Le temps alloué pour les déplacements entre les cours est suffisant.	95,45
A2	Mon horaire de cours me permet d'avoir une journée bien équilibrée: temps de travail, d'études, de repos.	79,22
A3	La durée des cours n'est ni trop longue, ni trop courte.	81,39
A4	Mon horaire me permet de choisir des activités parascolaires (sport, théâtre...) qui m'intéressent.	87,20
A5	Mon horaire contient des moments où je peux participer à des activités libres.	60,67
A6	Mon horaire me permet de consulter le personnel de l'école, par exemple: direction, enseignants(es), conseiller d'orientation, psychologue.	73,14
A7	L'organisation de mon horaire m'a permis de choisir les cours à option que je désirais.	77,17
A8	En dehors des heures normales de cours, je peux facilement trouver du temps pour rencontrer mes enseignants.	66,59



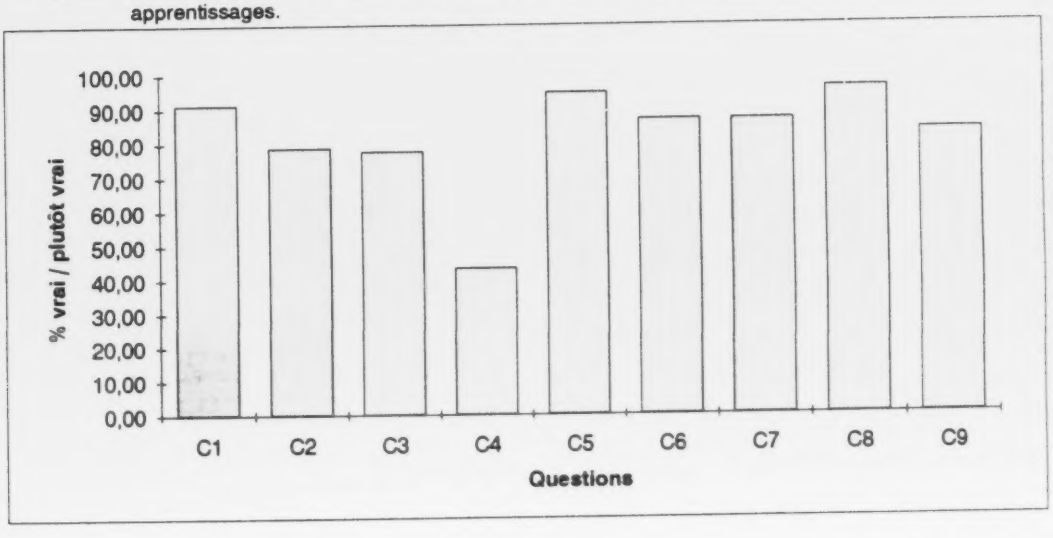
Vie Scolaire
B. Les règlements de l'école

Questions	Description	% vrai / plutôt vrai
B1	Dans l'application du règlement de l'école, on tient compte des circonstances.	58,10
B2	Le règlement de l'école est assez souple pour me permettre de prendre mes responsabilités.	58,75
B3	Je connais bien mes droits et mes responsabilités définis dans le règlement de l'école.	87,31
B4	Si des sanctions sont prises à mon égard, j'ai la possibilité d'en discuter.	30,26
B5	À l'école, le règlement établit que la discrimination basée sur le sexe, sur la couleur de la peau et sur l'ethnie ne peut être tolérée.	83,66
B6	Le règlement de l'école sur la tenue vestimentaire me convient.	33,55
B7	Le règlement de l'école établit que les agressions physiques ne peuvent être tolérées à l'école.	94,40
B8	Les élèves ont la possibilité d'exprimer librement leurs opinions, par exemple par le journal de l'école ou par la radio scolaire.	53,16



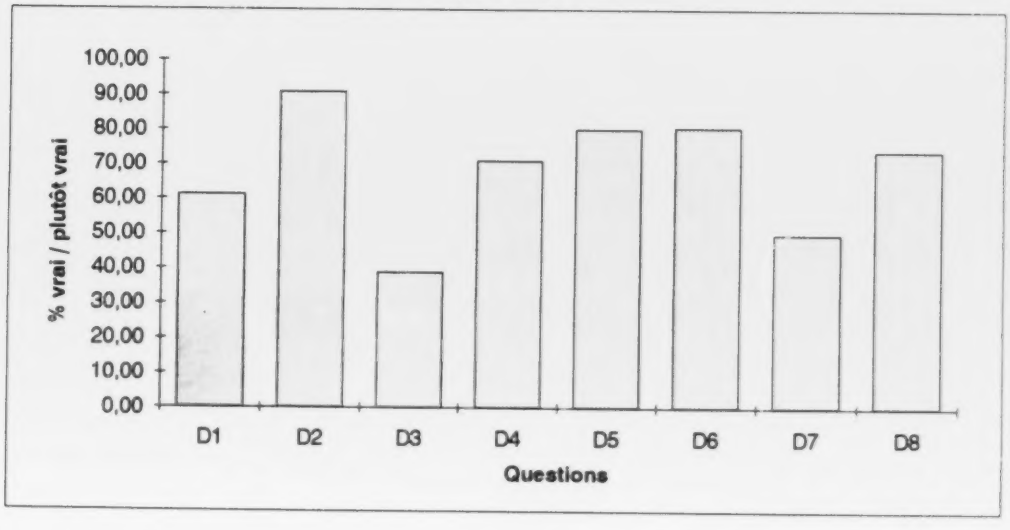
Vie Scolaire
C. L'information à l'école

Questions	Description	% vrai / plutôt vrai
C1	J'ai une bonne information quant au contenu des cours que je dois suivre.	91,16
C2	J'ai toute l'information utile quant au contenu des cours à option parmi lesquels je dois choisir.	78,59
C3	À chaque fois que des décisions me concernant sont prises, je peux demander des explications.	77,54
C4	Au début de l'année scolaire, l'école me donne une liste des personnes à qui je peux m'adresser pour obtenir divers services particuliers.	43,27
C5	Je connais les règlements pour utiliser les divers services de l'école.	94,62
C6	Je suis informé des principales activités qui se dérouleront chaque jour à l'école.	86,80
C7	Au début de l'année, on me fait connaître le règlement sur la vie des élèves à l'école.	86,80
C8	Je connais les conditions à remplir pour réussir mon année scolaire.	95,91
C9	Mes enseignants m'informent sur les moyens utilisés pour évaluer mes apprentissages.	83,48



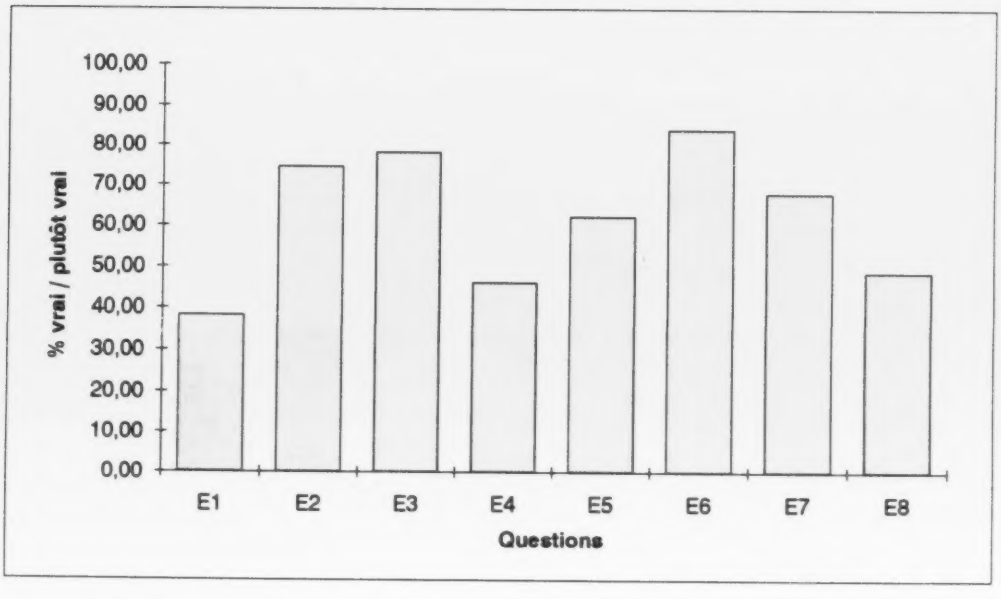
Vie Scolaire
D. Tes activités en classe

Questions	Description	% vrai / plutôt vrai
D1	Mes enseignants demandent souvent la participation des élèves dans le choix de certaines activités à réaliser durant les cours.	61,12
D2	Mes enseignants insistent beaucoup sur la nécessité de voir toute la matière du programme d'études.	90,75
D3	En classe, mes enseignants permettent souvent aux élèves d'échanger ou de discuter.	38,96
D4	Nos enseignants nous font travailler les matières scolaires de différentes façons.	71,03
D5	Si nous commençons quelque chose de nouveau dans une matière, nos enseignants font le lien avec ce que nous avons déjà appris.	80,26
D6	Mes enseignants vérifient souvent, par des questions ou autrement, si je comprends bien la matière.	80,65
D7	La plupart du temps, les travaux proposés respectent les intérêts des élèves.	49,78
D8	Avant d'entreprendre un cours ou un ensemble de cours, mes enseignants font connaître les objectifs visés.	73,98



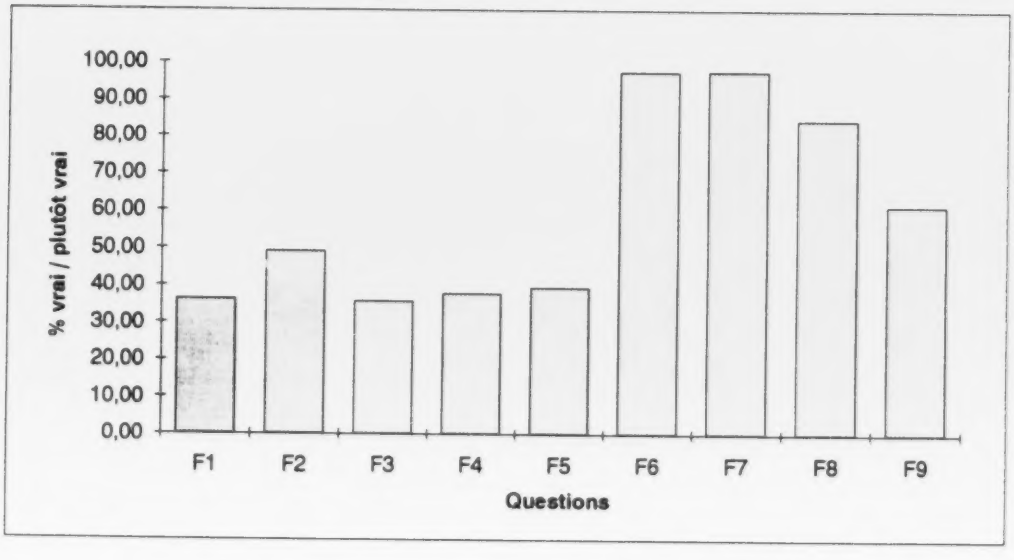
Vie Scolaire
E. L'aide de tes enseignants et de tes enseignantes

Questions	Description	% vrai / plutôt vrai
E1	Mes enseignants s'informent auprès de moi pour connaître mes difficultés.	38,23
E2	Mes enseignants m'encouragent à bien faire mes travaux scolaires.	74,57
E3	Si j'ai des difficultés particulières dans mes cours, je peux facilement obtenir l'aide de mes enseignants.	78,26
E4	Mes enseignants me conseillent sur la façon d'organiser mon temps pour réussir mes études.	46,19
E5	Mes enseignants sont disponibles pour réaliser avec moi des activités de récupération structurées.	62,36
E6	Je peux recevoir, de mes enseignants, les explications supplémentaires dont j'ai besoin pour mieux comprendre les matières scolaires.	84,05
E7	Mes enseignants sont disponibles pour me rencontrer quand je veux discuter de mes travaux ou de mes recherches.	67,97
E8	Je peux facilement rencontrer mes enseignants pour discuter de divers problèmes personnels.	48,66



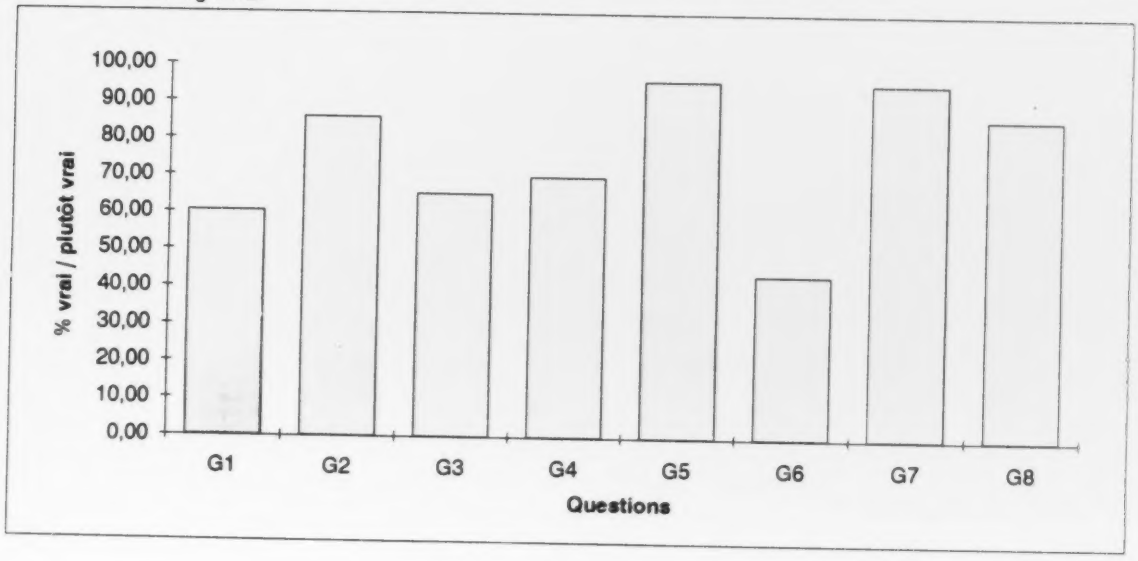
Vie Scolaire
F. Le matériel utilisé dans tes cours

Questions	Description	% vrai / plutôt vrai
F1	À l'intérieur des cours, des appareils audio-visuels sont fréquemment utilisés.	36,29
F2	Dans les cours, une grande variété de documents sont utilisés (livres, journaux, revues, textes, etc).	49,14
F3	Pour réaliser mes travaux personnels, j'utilise souvent la bibliothèque ou le centre de documentation.	35,78
F4	Les livres et les textes utilisés durant les cours sont intéressants.	37,80
F5	Quand je vais à la bibliothèque, je trouve facilement les ouvrages de référence dont j'ai besoin.	39,44
F6	Dans les activités d'art, je dispose du matériel de base dont j'ai besoin.	97,52
F7	Dans les activités de laboratoire, je dispose du matériel dont j'ai besoin.	97,62
F8	Les cahiers d'exercices utilisés en classe me permettent d'apprendre facilement.	84,42
F9	Des moyens technologiques nouveaux sont mis à ma disposition pour faciliter mes apprentissages.	61,37



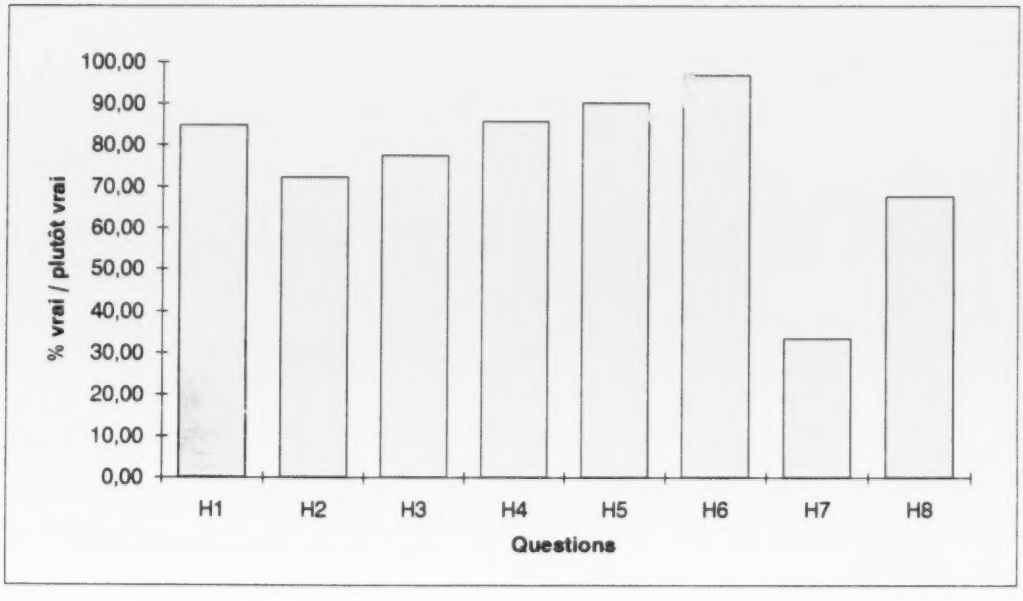
Vie Scolaire
G. L'évaluation de ce que tu apprends

Questions	Description	% vrai / plutôt vrai
G1	Mes enseignants se servent de mes résultats d'évaluation pour connaître mes difficultés et revoir une notion non comprise.	60,34
G2	Mes enseignants procèdent fréquemment à des évaluations pour connaître ma compréhension de la matière.	85,84
G3	Quand je le désire, mes enseignants acceptent de discuter avec moi de mes résultats de contrôles ou d'examens.	65,30
G4	Mes enseignants varient leurs types d'examens.	69,98
G5	Les examens de mes enseignants portent sur la matière vue en classe.	95,91
G6	Mes enseignants s'informent de l'évaluation personnelle que je fais de mes travaux.	43,86
G7	Le bulletin scolaire me permet de vérifier facilement le progrès que je fais dans mes apprentissages.	95,47
G8	Lors de la remise du bullutin, j'ai la possibilité de faire le point avec mes enseignants.	86,18



Vie Scolaire
H. Mes recherches, mes travaux, mes études

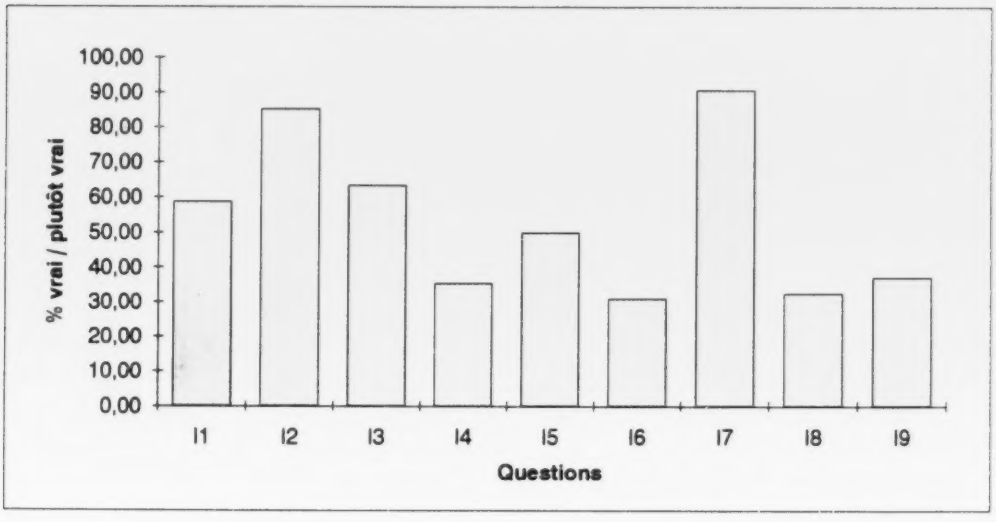
Questions	Description	% vrai / plutôt vrai
H1	À chaque jour, je sais exactement ce que j'ai à faire pour satisfaire aux exigences de mes enseignants.	84,76
H2	La plupart du temps, je donne le maximum de moi-même à mes études et à mes travaux.	72,26
H3	À la fin de la plupart des cours, mes enseignants indiquent clairement le travail que j'ai à faire à la maison.	77,47
H4	Si je remettais un travail de mauvaise qualité, je sais que mes enseignants ne l'accepteraient pas.	85,59
H5	Je remets toujours dans les délais prévus les travaux que je dois réaliser.	90,11
H6	Je sais que je dois remettre dans les délais prévus les travaux que je dois réaliser.	96,78
H7	En classe, il est rare que mes enseignants aient à faire la discipline.	33,48
H8	À la fin de chaque cours, j'ai l'impression que j'ai appris quelque chose.	67,69



Vie Scolaire

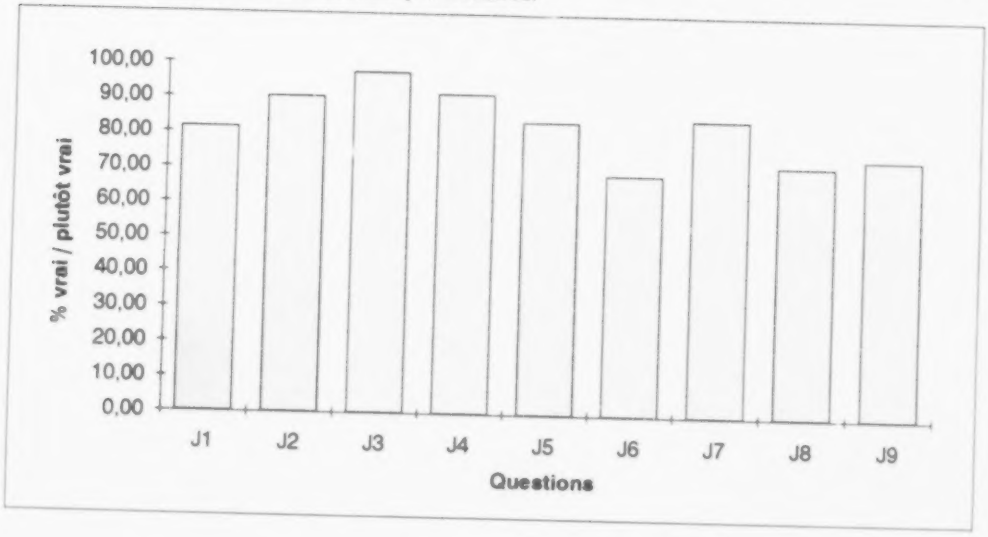
I. Les services personnels (santé, psychologie...)

Questions	Description	% vrai / plutôt vrai
I1	Les élèves peuvent facilement consulter le conseiller en orientation.	58,64
I2	Je reçois des informations sur des sujets tels que les dangers de la drogue, du tabac et de l'alcool.	85,13
I3	Mes parents ou la personne qui en tient lieu peuvent consulter des professionnels à mon sujet.	63,35
I4	Les élèves peuvent recevoir un soutien d'un professionnel des services de santé pour répondre à des besoins particuliers.	35,28
I5	Les élèves peuvent recevoir de l'aide d'un professionnel des services sociaux pour les soutenir lorsqu'ils ont des problèmes particuliers.	49,87
I6	L'école prévoit un soutien particulier pour les élèves qui songent à abandonner leurs études.	30,93
I7	Les élèves peuvent recevoir un soutien d'un animateur de pastorale pour répondre à leurs besoins de vie spirituelle et morale.	90,63
I8	Mes enseignants s'intéressent aux suites à donner aux rencontres que j'ai avec des spécialistes des services personnels.	32,33
I9	Les élèves peuvent facilement consulter le ou la psychologue de l'école.	36,93



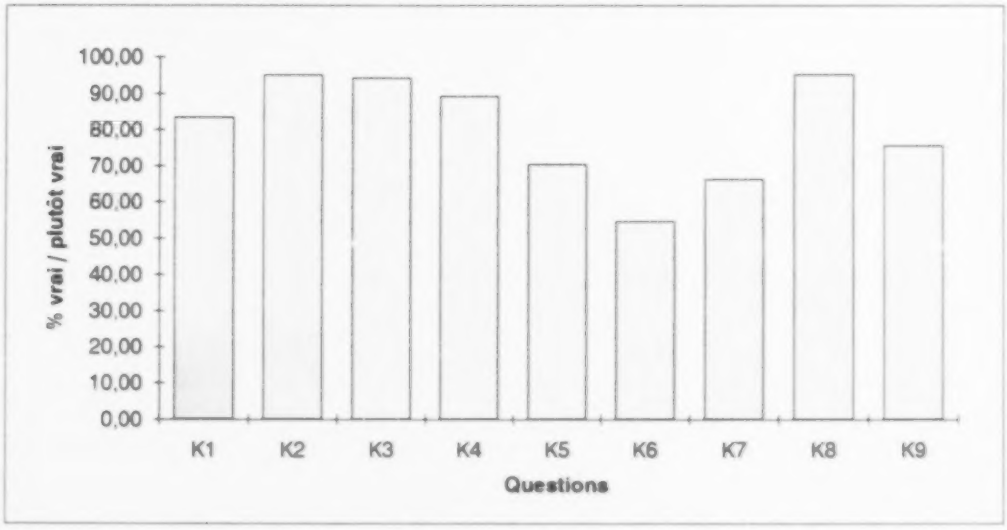
Vie Scolaire
J. Les activités parascolaires

Questions	Description	% vrai / plutôt vrai
J1	Il m'est possible de faire connaître mon idée au moment du choix des activités parascolaires.	81,51
J2	Des activités parascolaires variées sont offertes aux élèves de l'école.	90,34
J3	Des enseignants participent à la réalisation des activités parascolaires des élèves de l'école.	97,42
J4	C'est facile d'utiliser les locaux qu'il nous faut pour réaliser nos activités parascolaires.	91,40
J5	Les élèves ont des responsabilités dans l'organisation des activités parascolaires.	83,69
J6	Les élèves peuvent facilement aménager les locaux selon les exigences des activités parascolaires qu'ils désirent réaliser.	68,76
J7	Les activités parascolaires me permettent d'apprendre des choses nouvelles et différentes de celles que j'apprends dans les cours.	84,76
J8	Les activités parascolaires sont en nombre suffisant.	71,89
J9	Nos enseignants demandent souvent notre collaboration dans l'organisation des activités parascolaires.	74,19



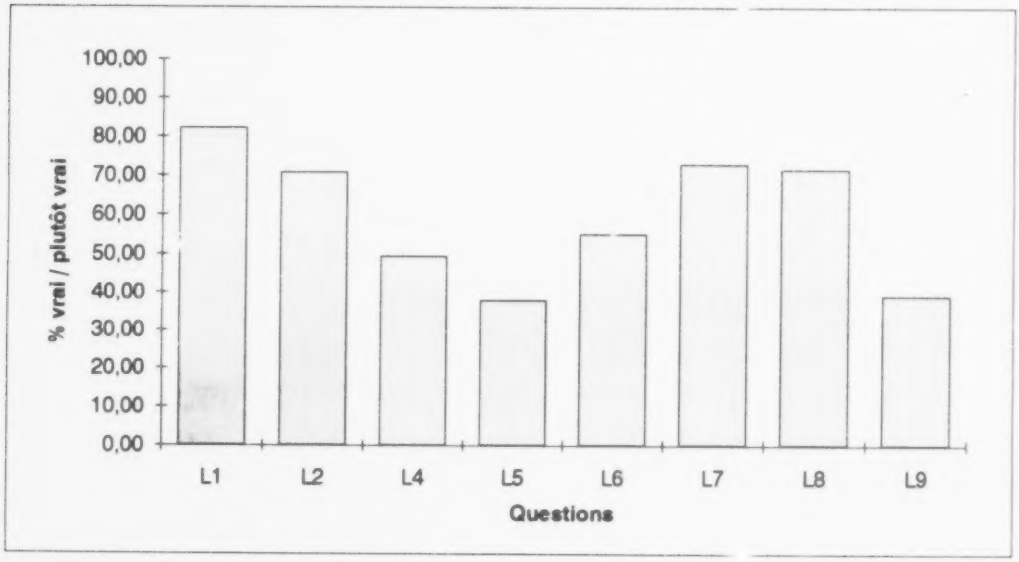
Vie Scolaire
K. Mes amis et amies, mes projets

Questions	Description	% vrai / plutôt vrai
K1	Je me sens à l'aise à mon école et je ne voudrais pas changer d'école.	83,41
K2	À mon école, j'ai des amis avec qui je peux parler de mes projets et, au besoin, de mes problèmes.	95,06
K3	Dans la plupart des cours, j'ai un ou des amis.	94,18
K4	En général, je suis heureux à mon école.	89,22
K5	Je sais que certains de mes enseignants m'écoutent attentivement si j'ai besoin de parler de mes problèmes.	70,35
K6	Presque tous mes amis fréquentent la même école que moi.	54,62
K7	Je fréquente l'école parce que j'aime les études et que je viens y chercher des connaissances.	66,24
K8	Je fréquente l'école parce que c'est nécessaire pour obtenir plus tard un emploi intéressant.	95,28
K9	Je fréquente l'école pour l'ambiance et pour y rencontrer mes amis.	75,70



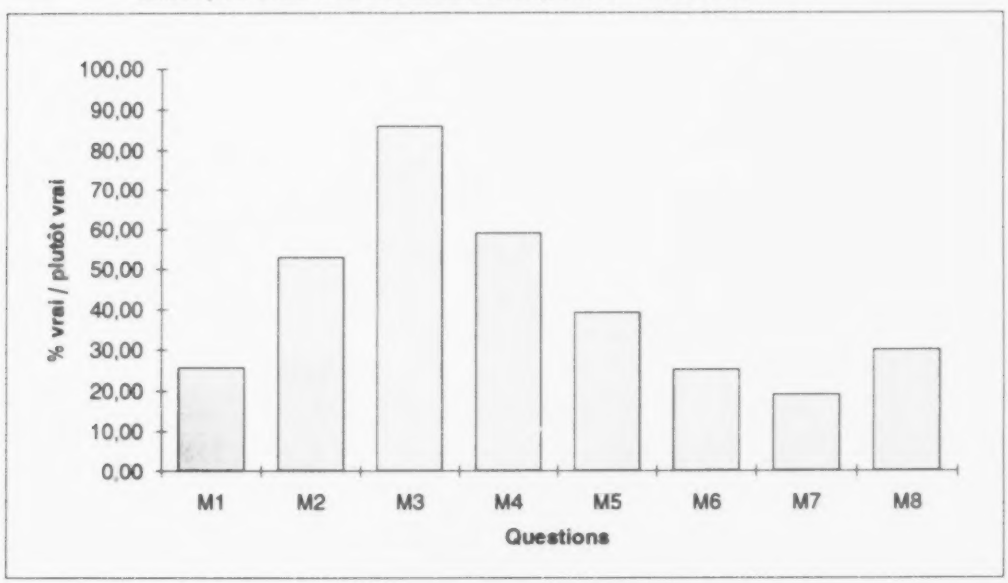
Vie Scolaire
L. Les services auxiliaires (cafétéria, transport...)

Questions	Description	% vrai / plutôt vrai
L1	L'école dispose d'un nombre de locaux suffisant pour répondre à mes besoins.	82,37
L2	Les élèves peuvent utiliser facilement les locaux pour des rencontres ou pour d'autres activités.	70,91
L4	Les élèves peuvent utiliser facilement les équipements ou les locaux de l'école en dehors des heures de cours.	49,35
L5	La cafétéria de l'école offre des menus variés et de qualité.	37,95
L6	L'atmosphère de la cafétéria permet de se détendre pendant les heures de repas.	55,13
L7	Les élèves qui ont des intérêts communs ont la possibilité de se réunir dans l'école.	72,93
L8	Un atmosphère agréable règne dans les autobus scolaires.	71,67
L9	Le transport scolaire me permet de participer aux activités parascolaires.	39,20



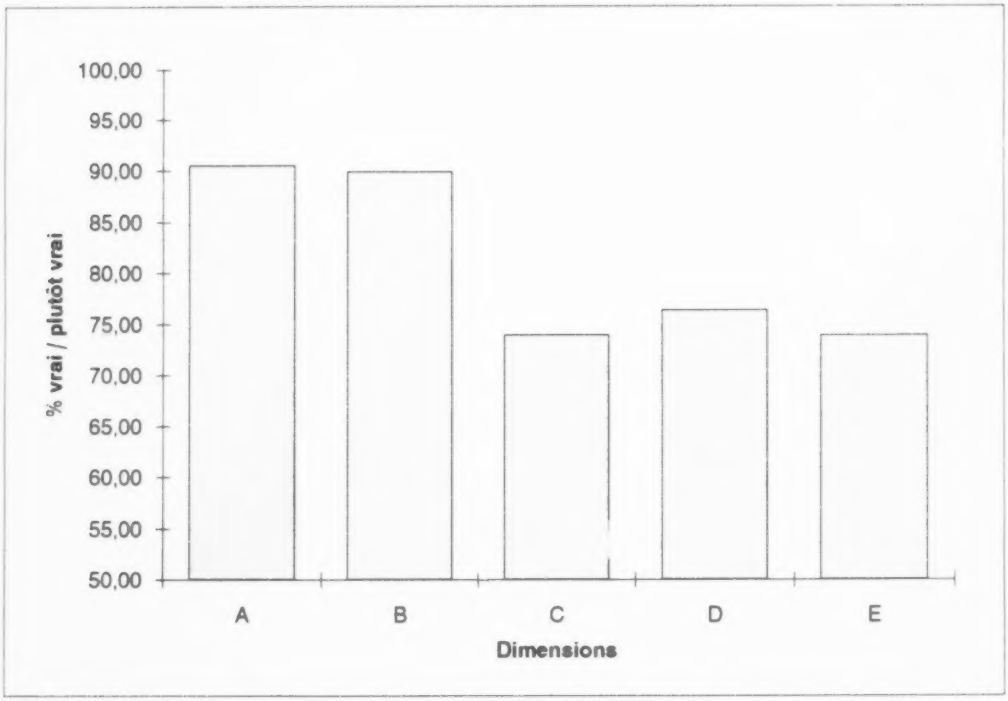
Vie Scolaire
M. La participation des élèves à la vie de l'école

Questions	Description	% vrai / plutôt vrai
M1	Le règlement de mon école a été fait avec la participation de représentants des élèves.	25,69
M2	Le règlement de mon école indique les différents sujets sur lesquels les élèves doivent être consultés.	52,98
M3	À l'école, l'organisation de conseils de classe est favorisée.	85,96
M4	L'organisation d'une association d'élèves est facilitée par l'école.	59,07
M5	Nos enseignants demandent souvent nos suggestions sur les activités d'apprentissage réalisées en classe.	39,26
M6	Les élèves sont appelés occasionnellement à participer aux divers comités de parents ou d'enseignants de l'école.	25,17
M7	Nos enseignants demandent nos commentaires au sujet du matériel utilisé dans nos cours.	19,04
M8	Nos enseignants demandent nos commentaires sur les moyens utilisés pour évaluer les connaissances acquises dans nos cours.	30,07



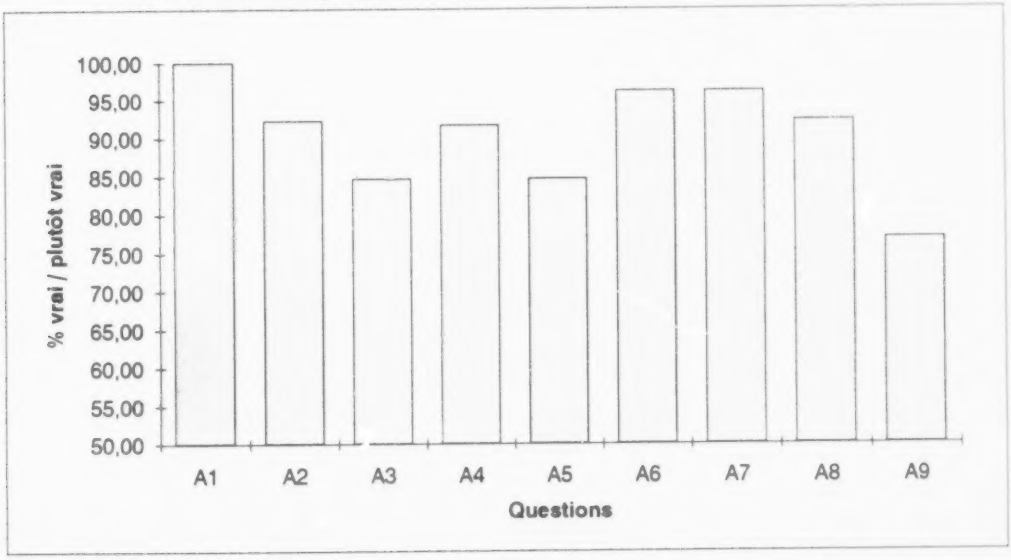
Rapport global du questionnaire sur l'enseignement

Dimensions	Description	% vrai / plutôt vrai
A	La planification et préparation des cours	90,53
B	Organisation des activités en classe	89,88
C	Approches pédagogiques adaptées aux élèves	73,92
D	Responsabilisation des élèves	76,36
E	Évaluation des apprentissages	73,86



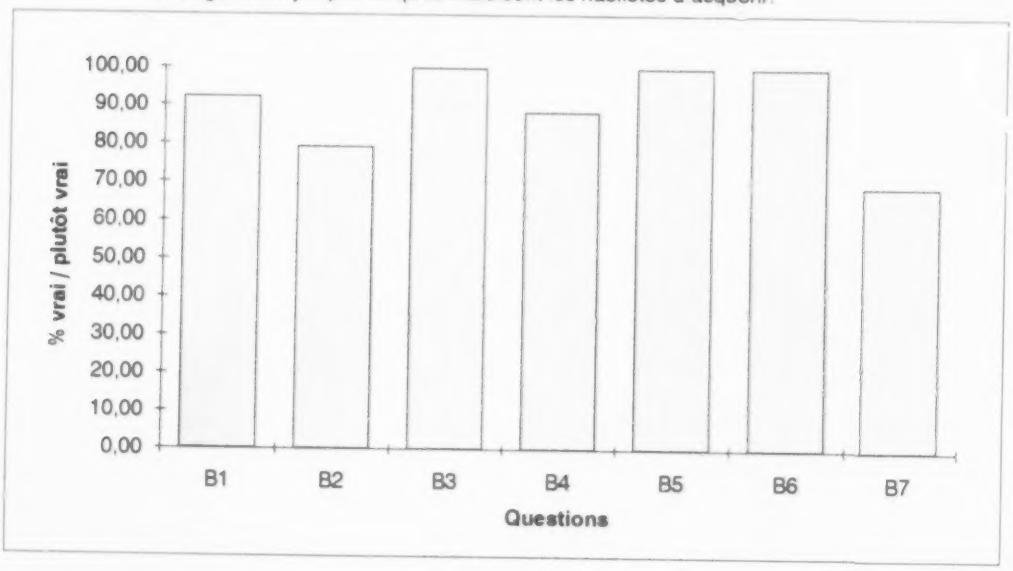
Enseignement
A. La planification et préparation des cours

Question	Description	% vrai / plutôt vrai
A1	Consulter régulièrement les objectifs généraux et terminaux du programme	100,00
A2	Identifier les objectifs obligatoires et facultatifs des programmes.	92,31
A3	Identifier ou définir en termes de comportements terminaux les habiletés, les connaissances et les attitudes attendues des élèves.	84,62
A4	Préciser en termes de comportements les habiletés, les connaissances et les attitudes attendues des élèves durant les situations d'apprentissage.	91,67
A5	Planifier et préparer les outils et le matériel de support à utiliser en classe en s'assurant que ces outils sont conformes aux objectifs des programmes.	84,62
A6	Organiser la matière en petites étapes, c'est-à-dire en unités d'enseignement et d'apprentissage.	96,15
A7	Choisir, adapter ou créer un matériel pédagogique assurant la progression des apprentissages.	96,15
A8	Choisir, adapter ou créer un matériel d'évaluation des apprentissages pertinent.	92,31
A9	Utiliser les résultats des évaluations des apprentissages pour planifier les activités d'enseignement.	76,92



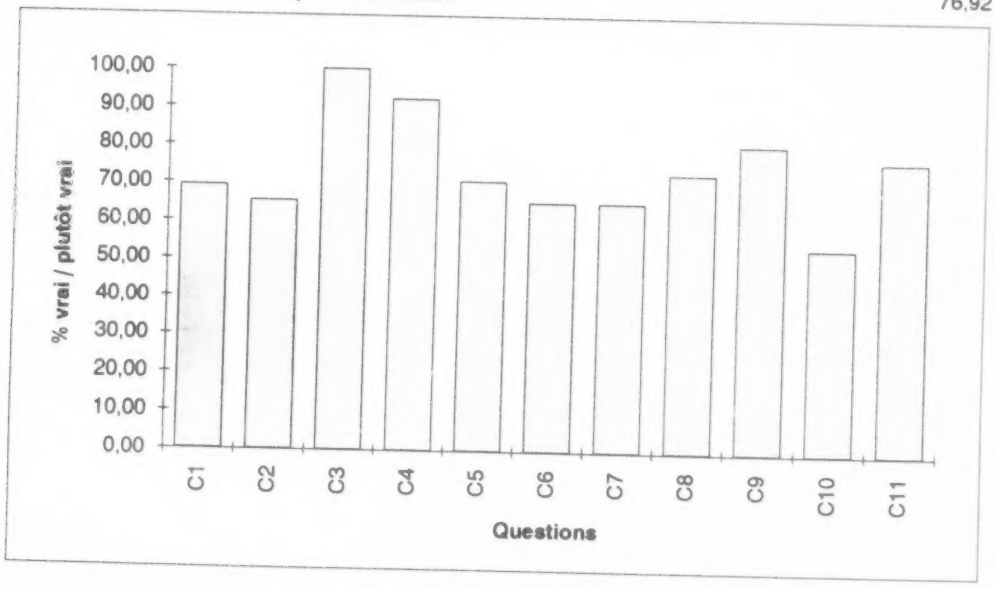
Enseignement
B. Organisation des activités en classe

Questions	Description	% vrai / plutôt vrai
B1	Mettre en place des activités d'apprentissage permettant de couvrir toutes les parties, tous les objectifs des programmes d'études.	92,31
B2	N'inclure dans les activités d'apprentissage que les exercices essentiels à la tâche.	79,17
B3	Consacrer la mojarité du temps de classe à des activités d'enseignement et d'apprentissage plutôt qu'à l'organisation et à la discipline.	100,00
B4	Préciser aux élèves les comportements attendus d'eux au cours des situations d'apprentissage.	88,46
B5	Donner aux élèves l'occasion de pratiquer les habiletés, les connaissances et les attitudes à acquérir.	100,00
B6	Présenter la matière à un rythme soutenu et imposer aux élèves une limite de temps pour l'exécution d'une tâche.	100,00
B7	Exiger des élèves un seuil élevé de réussite et poursuivre l'enseignement jusqu'à ce qu'ils maîtrisent les habiletés à acquérir.	69,23



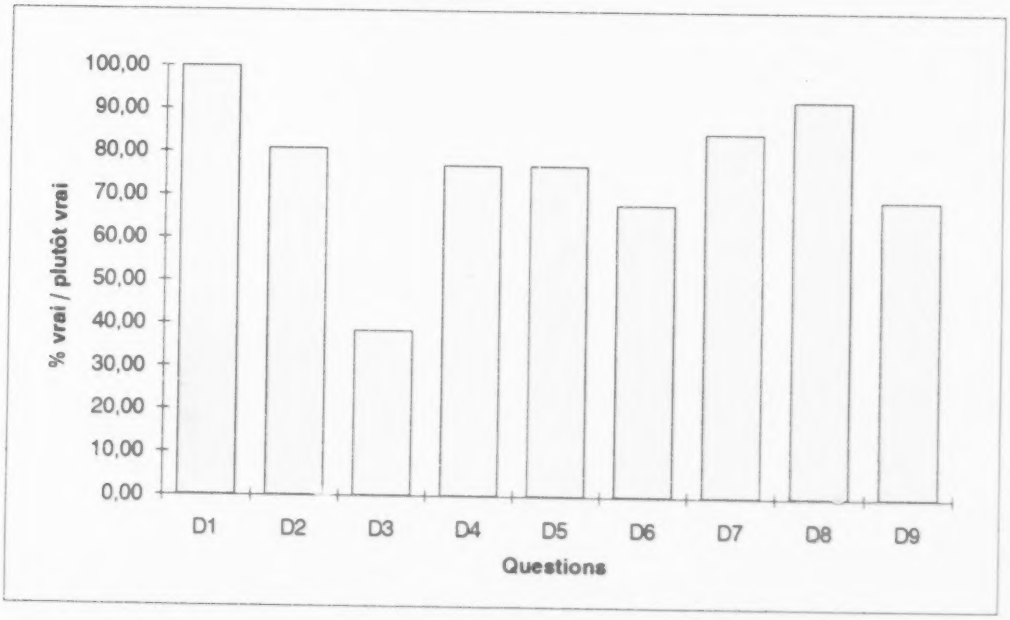
Enseignement
C. Approches pédagogiques adaptées aux élèves

Questions	Description	% vrai / plutôt vrai
C1	Individualiser l'enseignement, le rendre sur mesure et l'adapter aux rythmes des élèves.	69,23
C2	Varier les approches pédagogiques et les adapter aux caractéristiques individuelles, socio-économiques et socio-culturelles des élèves.	65,38
C3	Pendant les exposés, s'assurer de l'attention des élèves et prendre le temps de vérifier s'ils ont compris les explications données.	100,00
C4	Varier les approches pédagogiques et les adapter aux difficultés particulières des élèves.	92,31
C5	Utiliser le tutorat entre les élèves comme mode d'enseignement et d'apprentissage.	70,83
C6	Encourager le travail en équipe et l'apprentissage de la coopération entre élèves.	65,38
C7	Favoriser l'entraide des élèves pour la réalisation de divers travaux.	65,38
C8	Mettre en place des moyens permettant aux élèves d'obtenir du feedback sur leurs performances.	73,08
C9	Renforcer fréquemment les comportements d'apprentissage, les améliorations et les réussites des élèves.	80,77
C10	Encourager les élèves à renforcer les comportements d'apprentissages de leurs pairs.	53,85
C11	Utiliser des moyens d'émulation.	76,92



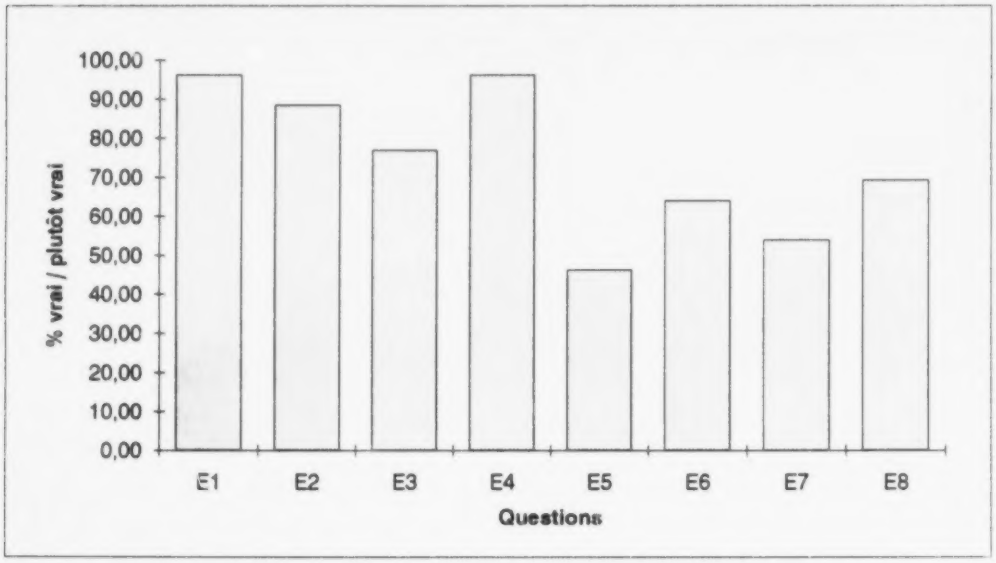
Enseignement
D. Responsabilisation des élèves

Question	Description	% vrai / plutôt vrai
D1	Utiliser des approches pédagogiques favorisant chez les élèves un rôle actif dans leurs apprentissages.	100,00
D2	Amener les élèves à s'approprier les objectifs des programmes.	80,77
D3	Amener les élèves à s'impliquer davantage et à particper aux décisions relatives à la réalisation des activités pédagogoqies.	38,46
D4	Organiser la vie de la classe de façon à permettre aux élèves de fonctionner avec le plus d'autonomie possible.	76,92
D5	Amener les élèves à planifier l'organisation des travaux personnels et de l'étude à la maison.	76,92
D6	Organiser l'environnement de façon à favoriser chez les élèves l'évaluation de leurs performances.	68,00
D7	Proposer aux élèves des situations leur permettant de développer des méthodes de travail.	84,62
D8	Permettre aux élèves de discuter avec les enseignants de leurs travaux.	92,31
D9	Prendre en considération les suggestions des élèves au sujet de l'évaluation de leurs apprentissages.	69,23



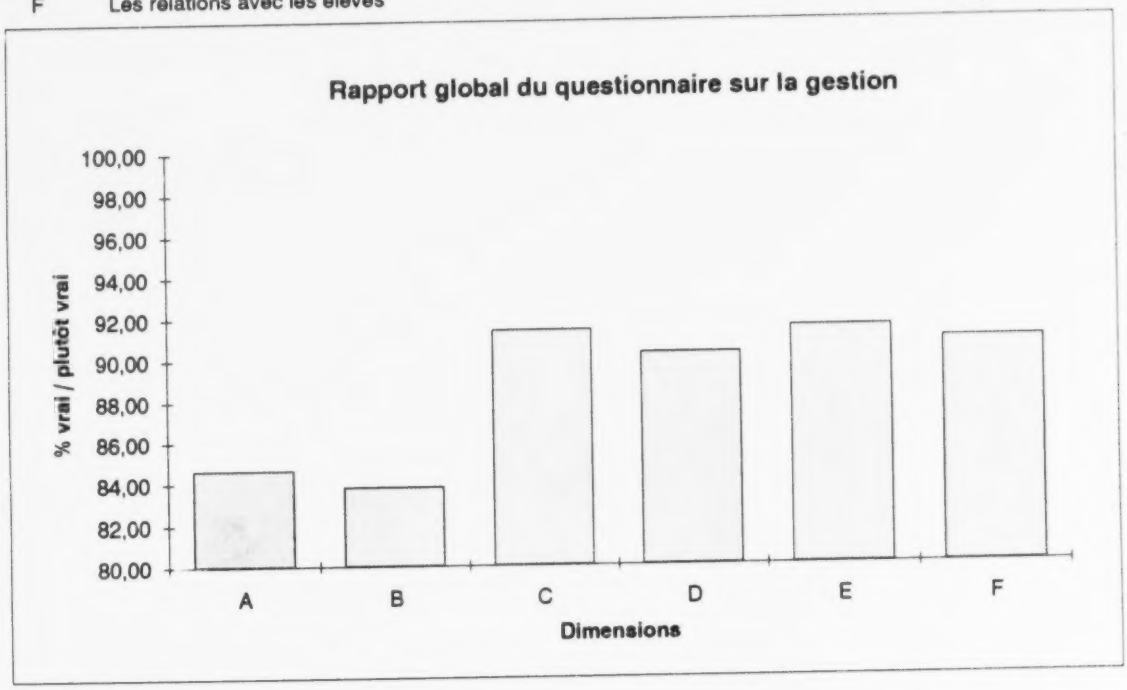
Enseignement
E. Évaluation des apprentissages

Questions	Description	% vrai / plutôt vrai
E1	Informer régulièrement les élèves des moyens d'évaluation qui seront utilisés auprès d'eux et du contenu sur lequel porte l'évaluation.	96,15
E2	Informer régulièrement les élèves sur leur rendement scolaire.	88,46
E3	Utiliser des modes d'évaluation formative permettant de suivre avec précision le cheminement des élèves.	76,92
E4	Prendre le temps d'observer le fonctionnement et les caractéristiques des élèves.	96,15
E5	Utiliser des moyens permettant de suivre le cheminement des élèves et de les amener à suivre eux-mêmes leur propre cheminement.	46,15
E6	Utiliser des instruments standardisés d'évaluation pour mieux situer le rendement global des élèves.	64,00
E7	Utiliser des instruments d'évaluation permettant une interprétation critériée des performances des élèves.	53,85
E8	Prendre le temps d'analyser les résultats d'évaluation obtenus pour ajuster les situations d'apprentissage.	69,23



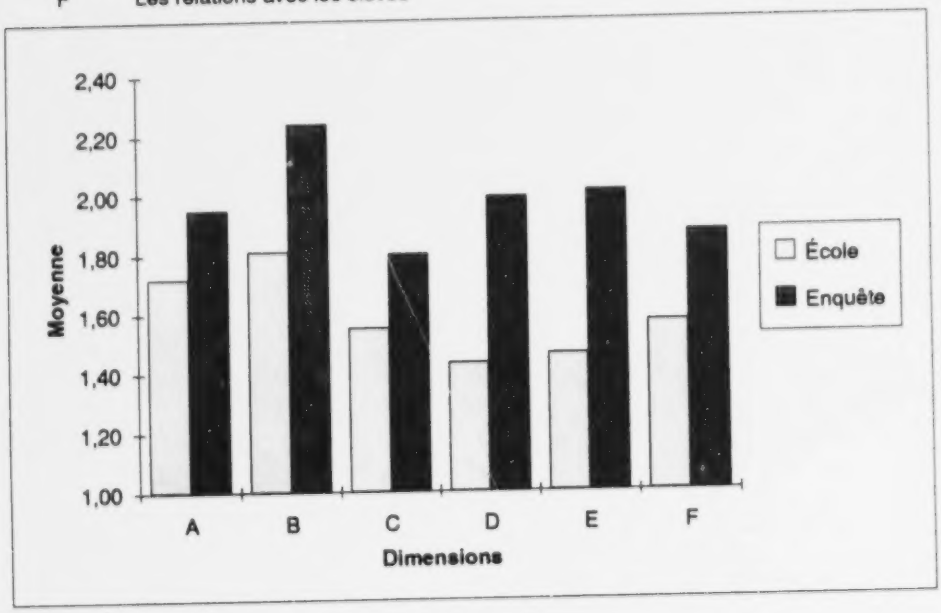
Rapport global du questionnaire sur la gestion

	Dimensions	% vrai / plutôt vrai
A	La gestion des services éducatifs	84,63
B	La gestion des ressources humaines de l'école	83,80
C	La gestion des ressources matérielles et financières	91,40
D	La participation des divers agents à la vie de l'école	90,28
E	Les relations de l'école avec les familles et la communautée	91,50
F	Les relations avec les élèves	90,90



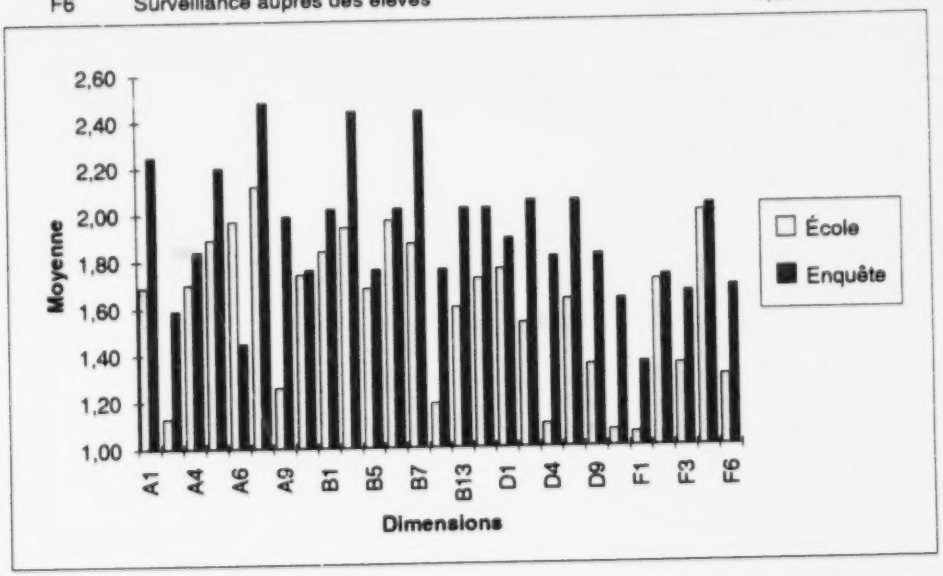
Gestion
Rapport global comparé

Dimension	Description	École	Enquête
A	La gestion des services éducatifs	1,72	1,95
B	La gestion des ressources humaines de l'école	1,81	2,24
C	La gestion des ressources matérielles et financières	1,55	1,80
D	La participation des divers agents à la vie de l'école	1,43	1,99
E	Les relations de l'école et la communauté	1,46	2,01
F	Les relations avec les élèves	1,57	1,87



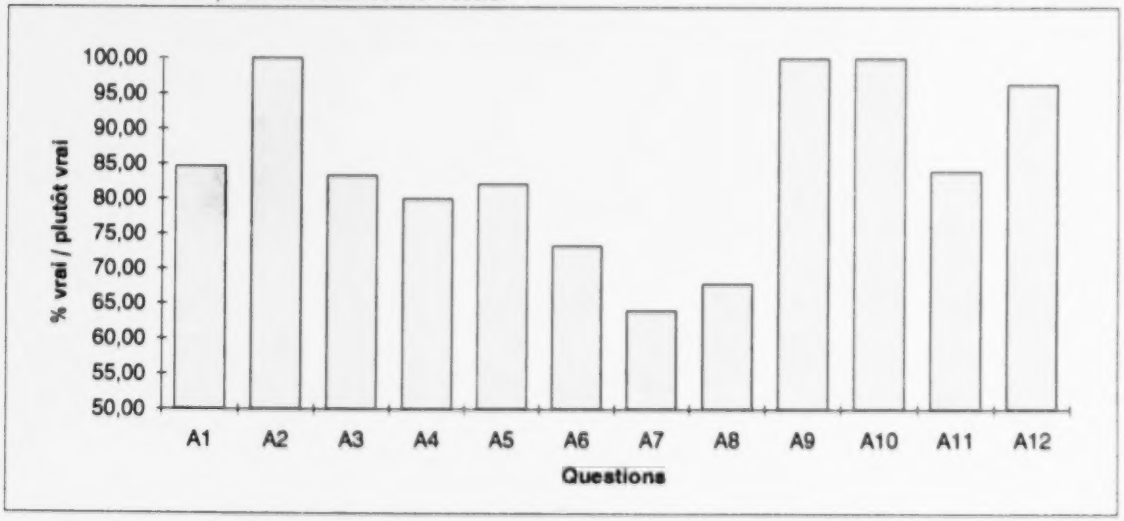
Gestion
Facteurs d'efficacité

Dimensions	Description	École	Enquête
A1	Échange avec les enseignants	1,69	2,25
A2	Activités pour compléter la formation des élèves	1,13	1,59
A4	Développer des interventions contre le vandalisme, etc	1,70	1,84
A5	Évaluer la qualité des services éducatifs	1,89	2,20
A6	Les élèves peuvent recevoir les services personnels	1,97	1,45
A7	Échange sur les programmes d'étude	2,12	2,48
A9	Développer des modes d'évaluation justes	1,26	1,99
A12	Mesures pour contrer l'absentéisme	1,74	1,76
B1	Dispositions des ententes de travail	1,84	2,02
B3	S'informer sur la nature des difficultés vécues	1,94	2,44
B5	Distribution des tâches selon les préférences	1,68	1,76
B6	Formule des critiques aux membres	1,97	2,02
B7	Cherche à augmenter la coopération	1,87	2,44
B12	Rencontrer la direction pour discuter du travail	1,19	1,76
B13	Bien connaître les besoins des élèves	1,60	2,02
C6	Connaître les besoins des élèves pour prévisions du budget	1,72	2,02
D1	Consultations auprès des comités du personnel	1,76	1,89
D2	Encourage à formuler des commentaires	1,53	2,05
D4	Consultation auprès du comité de parents	1,10	1,81
D8	Assure le suivi des recommandations	1,63	2,05
D9	Tous les agents sont représentés dans le cadre du projet éducatif	1,35	1,82
E7	Encourage les parents à communiquer	1,07	1,63
F1	Reçoit tous les élèves	1,06	1,36
F2	Cherche à connaître les opinions des élèves	1,71	1,73
F3	Développe des relations harmonieuses	1,35	1,66
F5	Cherche à connaître les suggestions des élèves	2,00	2,03
F6	Surveillance auprès des élèves	1,30	1,68



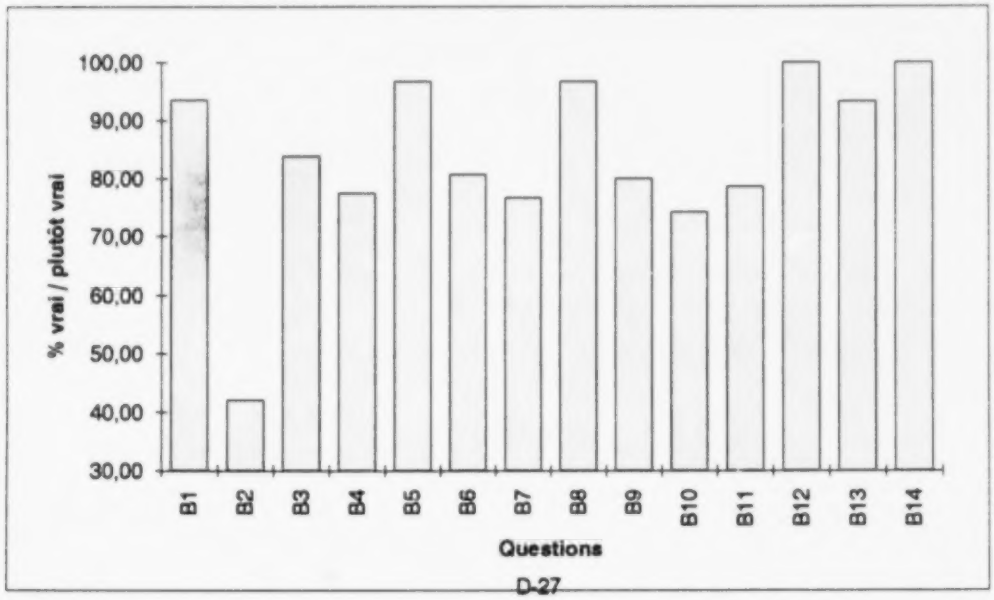
Gestion
A. La gestion des services éducatifs

Questions	Description	% vrai / plutôt vrai
A1	La direction organise des échanges avec les enseignants sur les nouveaux programmes d'études et guides pédagogiques, de même que sur les modifications que ces programmes et guides entraînent dans l'enseignement.	84,62
A2	La direction veille à ce que l'école offre certaines activités culturelles, artistiques, communautaires ou autres pour compléter la formation des élèves.	100,00
A3	La direction informe le personnel enseignant sur diverses innovations pédagogiques et sur la nouvelle technologie, dont la micro-informatique, et elle cherche à en favoriser l'usage à l'école.	83,33
A4	Face à différents phénomènes qui peuvent entraver la vie des élèves à l'école, la direction essaie d'amener le personnel à développer des interventions pour contrer ces phénomènes.	80,00
A5	La direction s'attache à évaluer, au moins une fois par année, la qualité des services éducatifs dispensés à l'école par des échanges avec les enseignants, les parents, les élèves ou divers autres moyens.	82,14
A6	La direction s'assure que les élèves de l'école peuvent recevoir les services personnels qui correspondent à leurs besoins.	73,33
A7	La direction organise des échanges entre les enseignants afin que les différents programmes d'études tiennent compte des caractéristiques des élèves de l'école.	64,00
A8	La direction planifie, pour les enseignants, des sessions de travail pour choisir les approches pédagogiques et le matériel didactique appropriés aux programmes d'études.	67,86
A9	La direction demande aux membres de l'équipe-école de se concentrer et de développer des modes d'évaluation qui soient justes pour les élèves; de plus, elle veille à ce que les parents et les élèves soient informés de ces modes d'évaluation.	100,00
A10	La direction spécifie, en collaboration avec les enseignants et les élèves, les droits et les responsabilités des élèves de même que les mécanismes permettant la participation à la vie de l'école.	100,00
A11	La direction s'assure que les membres de l'équipe-école connaissent bien les orientations éducatives relatives à l'intégration des élèves en difficulté.	84,00
A12	La direction prévoit des mesures pour contrer l'absentéisme et soutenir les élèves qui veulent abandonner l'école.	96,30



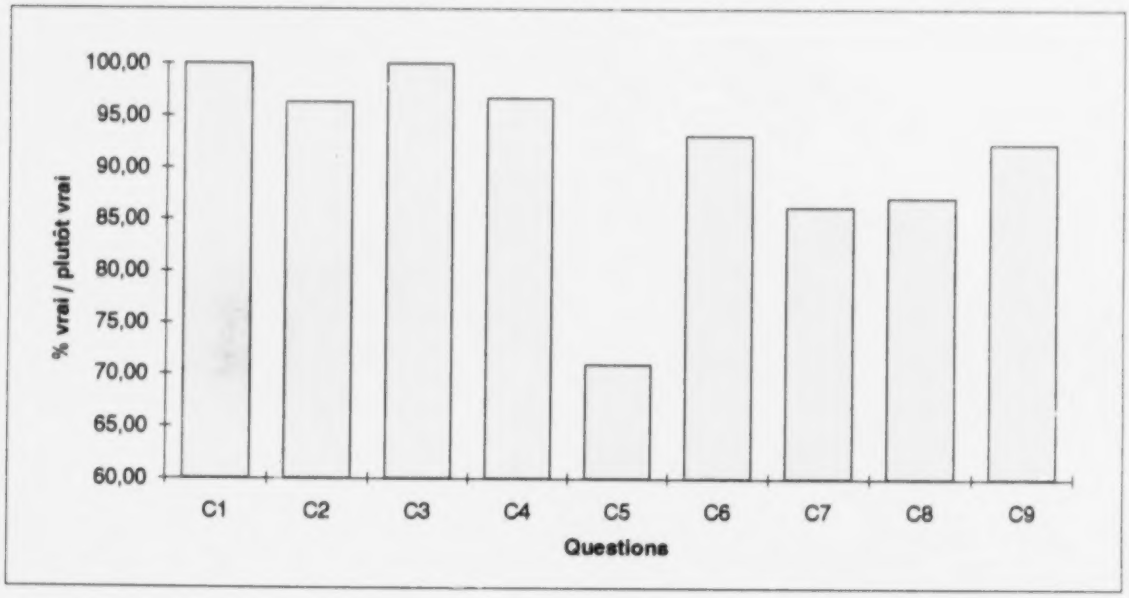
Gestion
B. La gestion des ressources humaines de l'école

Questions	Description	% vrai / plutôt vrai
B1	L'interprétation que la direction fait des dispositions des ententes de travail du personnel de l'école permet de préserver dans l'école un climat favorable au développement et au maintien de services éducatifs de qualité.	93,55
B2	Pour l'évaluation du personnel de l'école, la direction utilise une formule systématique qui tient compte des orientations de la commission scolaire à cet égard et qu'elle fait bien connaître du personnel.	42,11
B3	Régulièrement, la direction rencontre ou voit à ce que les membres de l'équipe-école soient consultés et qu'ils l'informent sur la nature des difficultés vécues dans l'exercice de leur travail respectif.	83,87
B4	Au début de l'année scolaire, la direction établit ou elle fait établir avec chaque membre de l'équipe-école des objectifs professionnels qui le concernent.	77,42
B5	Dans la distribution des tâches et des responsabilités, la direction tient compte des préférences et des capacités du personnel tout en cherchant à être le plus équitable possible.	96,77
B6	Au besoin, la direction formule des critiques à l'endroit d'un membre de l'équipe-école en vue de l'aider dans sa fonction et elle ne cherche pas à esquiver ces situations.	80,65
B7	La direction cherche, de différentes façons, à augmenter la coopération entre les membres de l'équipe-école.	76,67
B8	Dans les activités de supervision des membres de l'équipe-école, la direction vise notamment à stimuler leur participation à la vie de l'école.	96,77
B9	La direction demande aux membres de l'équipe-école de préciser leurs besoins relatifs au perfectionnement.	80,00
B10	La direction met sur pied des sessions de perfectionnement qui répondent aux besoins de l'équipe-école.	74,19
B11	La direction identifie différentes formules de perfectionnement qui peuvent répondre aux besoins des membres de l'équipe-école et elle essaie de leur en faciliter l'utilisation.	78,57
B12	Les membres de l'équipe-école qui désirent rencontrer la direction pour discuter de leur travail, ou de tout autre aspect de la vie de l'école, peuvent le faire aisément.	100,00
B13	Avant d'élaborer le plan d'effectifs de l'école, la direction se donne les moyens de bien connaître les besoins des élèves en services éducatifs.	93,33
B14	La direction répartit les responsabilités dans l'école de façon à ce qu'elle puisse s'absenter sans pour cela entraver le fonctionnement de l'école.	100,00



Gestion
C. La gestion des ressources matérielles et financières

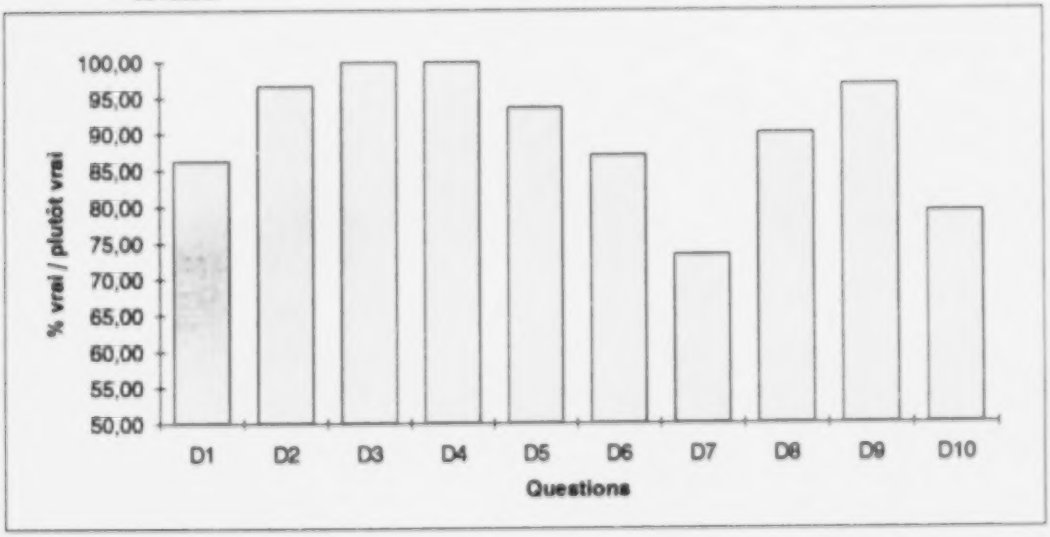
Questions	Description	% vrai / plutôt vrai
C1	La direction a établi clairement la délégation des responsabilités dans l'école et les tâches appropriées à chacune et à chacun.	100,00
C2	La direction a institué des mesures pour faciliter l'entretien des bâtiments de l'école et des terrains entourant les bâtiments.	96,30
C3	La direction a développé des mécanismes administratifs qui facilitent le fonctionnement de l'école sous divers aspects: contrôle des absences, admission des élèves, circulation du matériel...	100,00
C4	La direction élabore des stratégies en vue de trouver des sommes d'argent supplémentaires pour la réalisation de projets spéciaux.	96,67
C5	La direction s'assure que les règles pour la santé et la sécurité des individus dans les bâtiments et sur les terrains de l'école soient connues et appliquées par les membres de l'équipe-école.	70,97
C6	Avant d'élaborer les prévisions budgétaires de l'école, la direction se donne les moyens de bien connaître les besoins des élèves en services éducatifs, ainsi que les besoins de l'équipe-école pour la mise en place de ces services.	93,10
C7	En tout temps, la direction peut connaître l'état et la quantité des équipements et des fournitures disponibles pour le fonctionnement de l'école.	86,21
C8	La direction fait en sorte que les conditions d'utilisation des locaux et des équipements en facilitent l'usage par les élèves et le personnel de l'école.	87,10
C9	La direction a établi un système de contrôle des dépenses qui permet en tout temps de connaître l'état du budget.	92,31



Gestion

D. La participation des divers agents à la vie de l'école

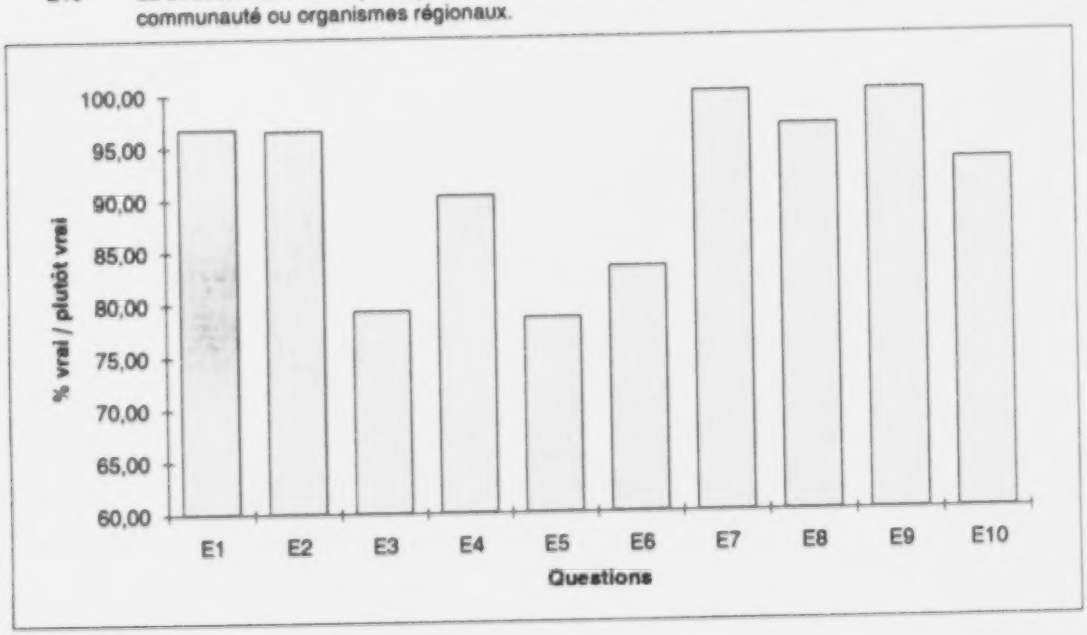
Questions	Description	% vrai / plutôt vrai
D1	La direction mène auprès des comités appropriés représentant le personnel enseignant et professionnel, des consultations sur les moyens de favoriser la participation à la vie de l'école.	86,21
D2	La direction encourage les membres de l'équipe-école à formuler des commentaires, des critiques ou des recommandations au sujet du fonctionnement de l'école.	96,67
D3	Des efforts sont consacrés pour favoriser la participation des parents à la vie de l'école: rencontres avec les enseignants, assemblé générale des parents, activités éducatives à l'école.	100,00
D4	La direction mène, auprès du comité approprié représentant les parents, des consultations sur les moyens de favoriser leur participation à la vie de l'école.	100,00
D5	La direction prévoit des mécanismes efficaces d'information pour le personnel de l'école, pour les parents et pour les élèves.	93,55
D6	La direction fait prendre conscience au personnel de secrétariat et à celui de la conciergerie du rôle éducatif qu'ils ont à jouer dans l'école.	86,96
D7	La direction mène, auprès du comité approprié représentant les élèves, des consultations sur les moyens de favoriser la participation à la vie de l'école.	73,33
D8	Lorsque des critiques, des recommandations ou des commentaires sont faits à la direction, elle en assure le suivi ou elle informe les responsables des démarches en cours.	90,00
D9	Dans le cadre du projet éducatif de l'école, la direction voit à ce que des représentants de tous les agents d'éducation de l'école y participent.	96,77
D10	La direction organise, au moins deux fois par année, des réunions qui permettent aux divers agents d'éducation de se rencontrer et d'échanger librement sur la vie de l'école.	79,31



Gestion

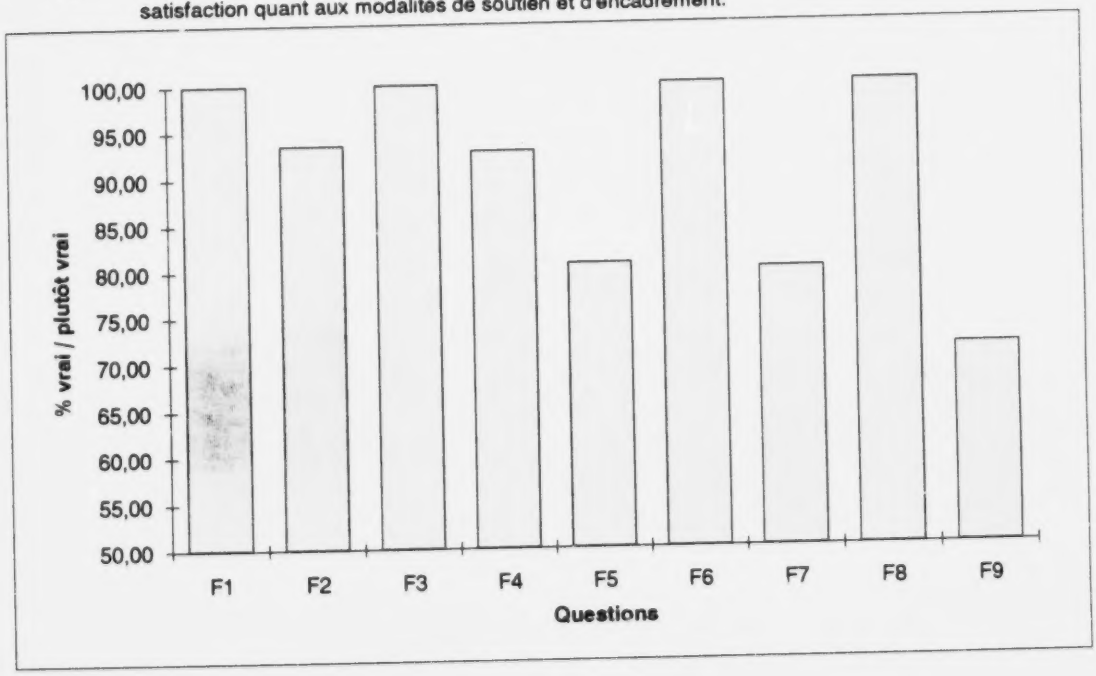
E. Les relations de l'école avec les familles et la communauté

Questions	Description	% vrai / plutôt vrai
E1	La direction se préoccuppe de bien informer le milieu environnant des activités et des réalisations de l'école; des activités spéciales sont prévues à différents moments pour susciter l'intérêr de la communauté à l'égard de l'école.	96,77
E2	La direction veille à ce que les parents puissent venir en tout temps à l'école et s'y sentent bien accueillis.	96,55
E3	La direction encourage les enseignants à faire participer les parents à certaines de leurs activités éducatives.	79,31
E4	La direction met le plus possible les locaux de l'école à la disposition des différents groupements et des associations qui existent dans la communauté.	90,32
E5	La direction prévoit des moyens pour connaître les besoins de la communauté face à l'école.	78,57
E6	La direction connaît les ressources de l'environnement; elle les utilise le plus possible et les fait connaître aux membres de l'équipe-école afin qu'ils les utilisent dans la réalisation des activités éducatives.	83,33
E7	La direction encourage les parents à communiquer avec les personnes qui travaillent auprès de leur enfant.	100,00
E8	La direction entretient des liens positifs avec les organismes communautaires et les autres institutions d'enseignement qui desservent le milieu.	96,77
E9	La direction s'attache à identifier pour l'école des objectifs qui tiennent compte des besoins du milieu; elle veille à ce que des efforts suffisants soient consacrés à l'atteinte de ces objectifs.	100,00
E10	La direction favorise la participation de l'école à diverses activités de la communauté ou organismes régionaux.	93,33



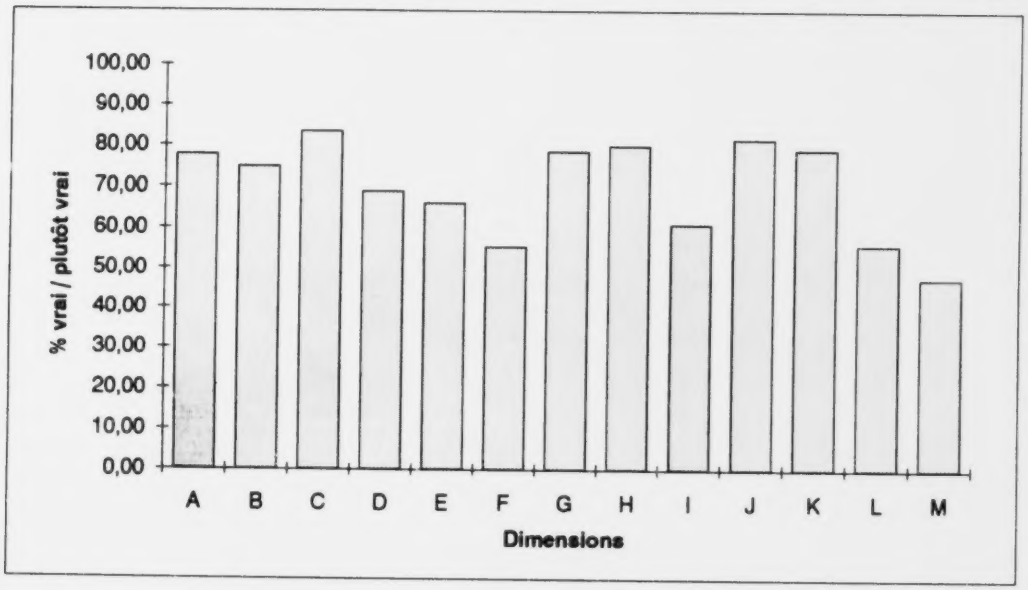
Gestion
E. Les relations avec les élèves

Questions	Description	% vrai / plutôt vrai
F1	La direction reçoit tous les élèves qui désirent la rencontrer.	100,00
F2	La direction cherche à connaître les opinions et les suggestions des élèves en vue d'améliorer le climat de l'école.	93,55
F3	La direction voit à maintenir ou développer des relations harmonieuses entre le personnel de l'école et les élèves.	100,00
F4	Tout en respectant l'autonomie de fonctionnement de l'association des élèves de l'école et des conseils d'élèves, la direction collabore, si nécessaire, avec ceux-ci pour en maintenir le dynamisme.	92,86
F5	La direction se donne les moyens de connaître les opinions et les suggestions des élèves en vue d'améliorer les services d'enseignement et les autres services éducatifs dispensés à l'école.	80,65
F6	La direction porte une attention particulière à la surveillance qui s'exerce auprès des élèves dans le contexte éducatif.	100,00
F7	La direction s'assure que la collectivité étudiante de l'école a la possibilité et les moyens d'information appropriés pour communiquer son point de vue.	80,00
F8	La direction organise des mécanismes d'encadrement des élèves à l'école qui favorisent un contact et un soutien assez personnalisé entre les élèves et l'enseignant.	100,00
F9	La direction s'informe auprès des élèves pour connaître leur niveau de satisfaction quant aux modalités de soutien et d'encadrement.	71,43



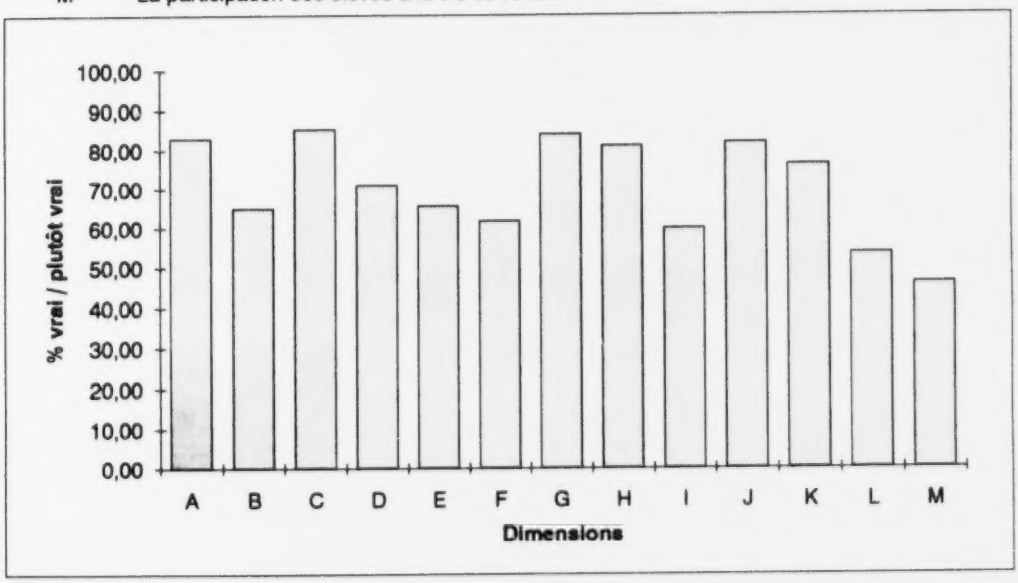
Vie scolaire
Rapport global, 1re secondaire

Dimensions	Description	% vrai / plutôt vrai
A	L'organisation de ton temps à l'école	77,72
B	Les règlements à l'école	74,82
C	L'information à l'école	83,55
D	Tes activités en classe	68,91
E	L'aide de tes enseignants	66,03
F	Le matériel utilisé dans tes cours	55,46
G	L'évaluation de ce que tu apprends	78,71
H	Mes recherches, mes travaux, mes études	80,11
I	Les services personnels	61,03
J	Les activités parascolaires	81,76
K	Mes amis, mes projets	79,15
L	Les services auxiliaires	55,90
M	La participation des élèves à la vie de l'école	47,56



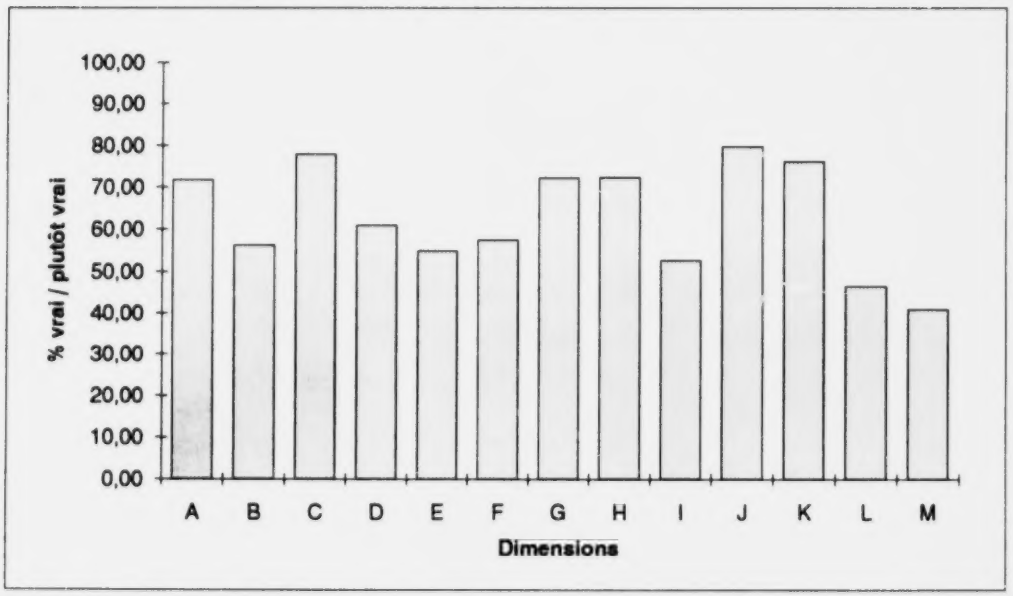
Vie scolaire
Rapport global, 2e secondaire

Dimensions	Description	% vrai / plutôt vrai
A	L'organisation de ton temps à l'école	82,99
B	Les règlements à l'école	64,99
C	L'information à l'école	85,21
D	Tes activités en classe	70,97
E	L'aide de tes enseignants	65,61
F	Le matériel utilisé dans tes cours	61,77
G	L'évaluation de ce que tu apprends	83,98
H	Mes recherches, mes travaux, mes études	81,06
I	Les services personnels	59,79
J	Les activités parascolaires	81,72
K	Mes amis, mes projets	76,24
L	Les services auxiliaires	53,48
M	La participation des élèves à la vie de l'école	45,94



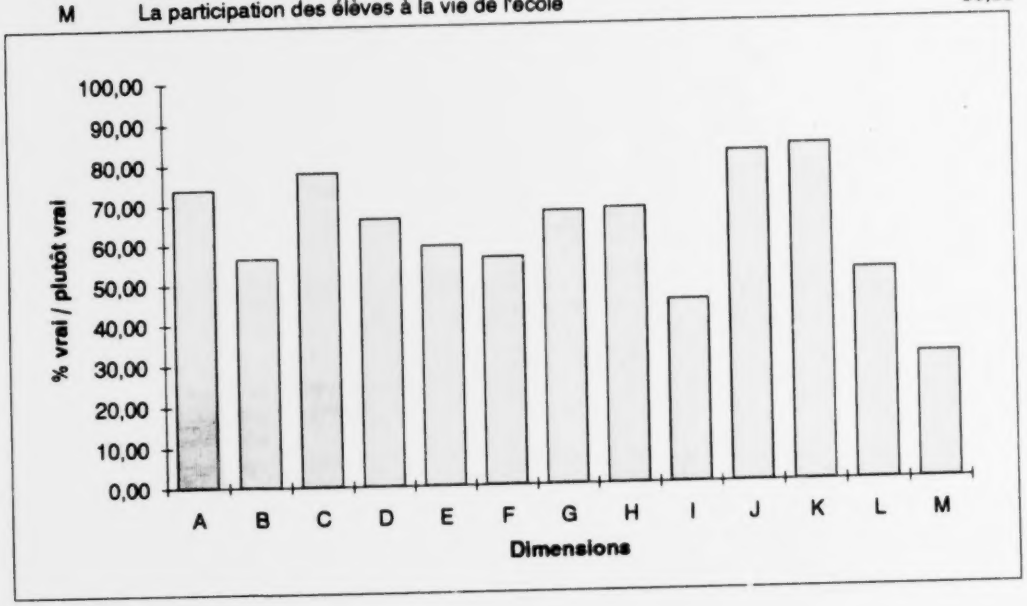
Vie scolaire
Rapport global, 3e secondaire

Dimensions	Description	% vrai / plutôt vrai
A	L'organisation de ton temps à l'école	71,76
B	Les règlements à l'école	56,24
C	L'information à l'école	77,93
D	Tes activités en classe	60,88
E	L'aide de tes enseignants	54,86
F	Le matériel utilisé dans tes cours	57,47
G	L'évaluation de ce que tu apprends	72,19
H	Mes recherches, mes travaux, mes études	72,31
I	Les services personnels	52,71
J	Les activités parascolaires	79,76
K	Mes amis, mes projets	76,19
L	Les services auxiliaires	46,51
M	La participation des élèves à la vie de l'école	40,94



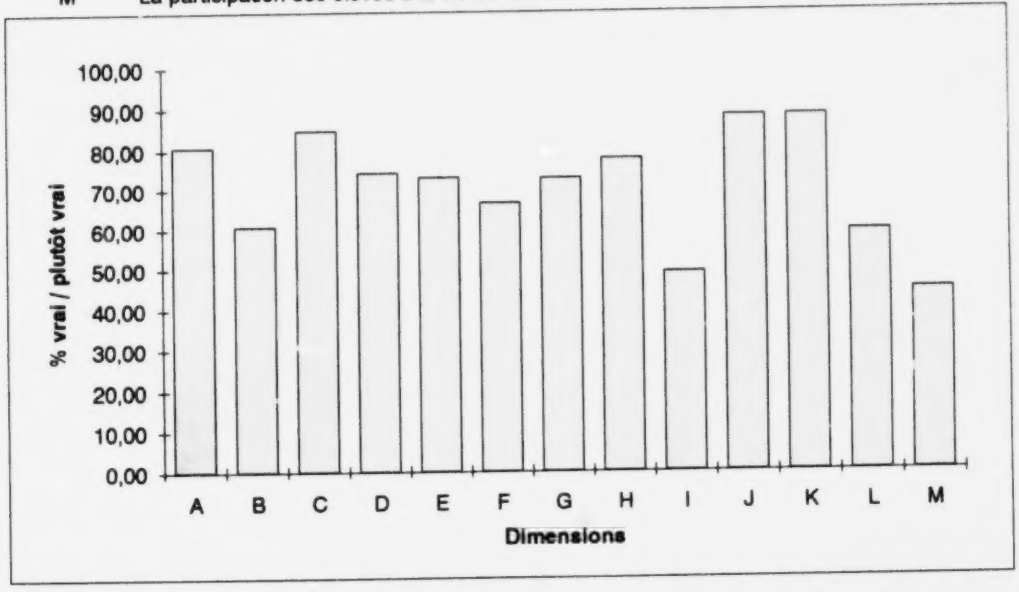
Vie scolaire
Rapport global, 4e secondaire

Dimensions	Description	% vrai / plutôt vrai
A	L'organisation de ton temps à l'école	73,98
B	Les règlements à l'école	56,44
C	L'information à l'école	78,04
D	Tes activités en classe	66,22
E	L'aide de tes enseignants	59,23
F	Le matériel utilisé dans tes cours	56,12
G	L'évaluation de ce que tu apprends	67,55
H	Mes recherches, mes travaux, mes études	68,17
I	Les services personnels	44,85
J	Les activités parascolaires	81,97
K	Mes amis, mes projets	83,32
L	Les services auxiliaires	51,84
M	La participation des élèves à la vie de l'école	30,83



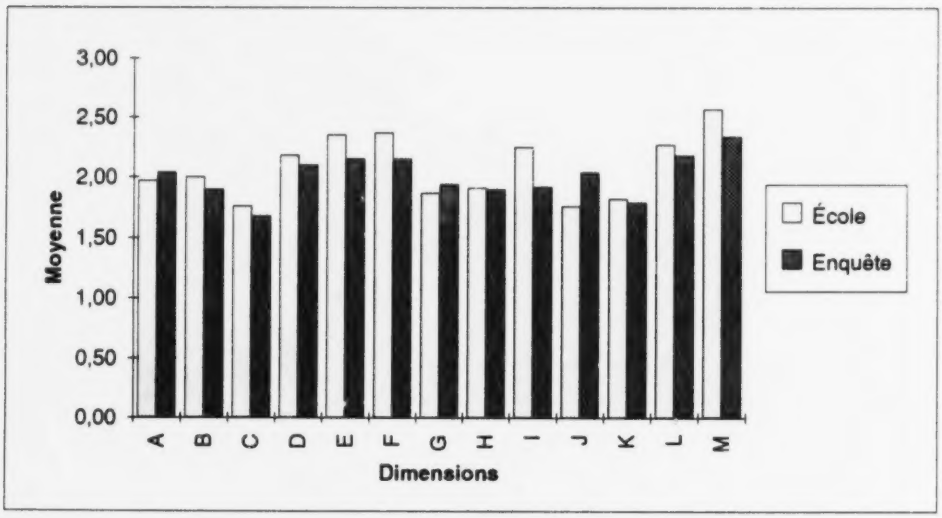
Vie scolaire
Rapport global, 5e secondaire

Dimensions	Description	% vrai / plutôt vrai
A	L'organisation de ton temps à l'école	80,73
B	Les règlements à l'école	60,70
C	L'information à l'école	84,78
D	Tes activités en classe	74,26
E	L'aide de tes enseignants	73,05
F	Le matériel utilisé dans tes cours	66,60
G	L'évaluation de ce que tu apprends	72,85
H	Mes recherches, mes travaux, mes études	77,71
I	Les services personnels	49,17
J	Les activités parascolaires	88,14
K	Mes amis, mes projets	88,28
L	Les services auxiliaires	59,38
M	La participation des élèves à la vie de l'école	44,73



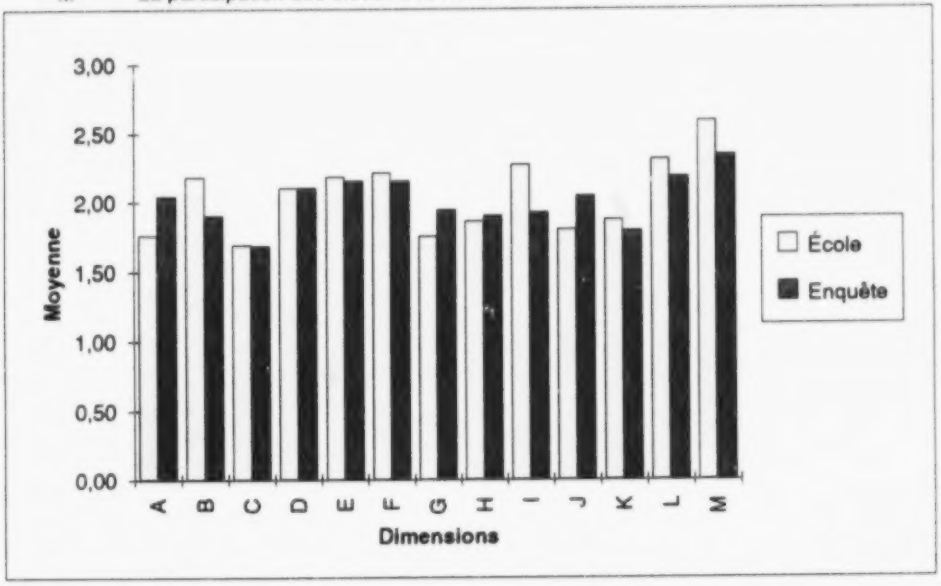
Vie scolaire
Rapport global comparé, 1re secondaire

Dimensions	Description	École	Enquête
A	L'organisation de ton temps à l'école	1,97	2,04
B	Les règlements à l'école	2,00	1,90
C	L'information à l'école	1,76	1,68
D	Tes activités en classe	2,18	2,10
E	L'aide de tes enseignants	2,35	2,15
F	Le matériel utilisé dans tes cours	2,37	2,15
G	L'évaluation de ce que tu apprends	1,87	1,94
H	Mes recherches, mes travaux, mes études	1,91	1,90
I	Les services personnels	2,25	1,92
J	Les activités parascolaires	1,76	2,04
K	Mes amis, mes projets	1,82	1,79
L	Les services auxiliaires	2,27	2,18
M	La participation des élèves à la vie de l'école	2,57	2,34



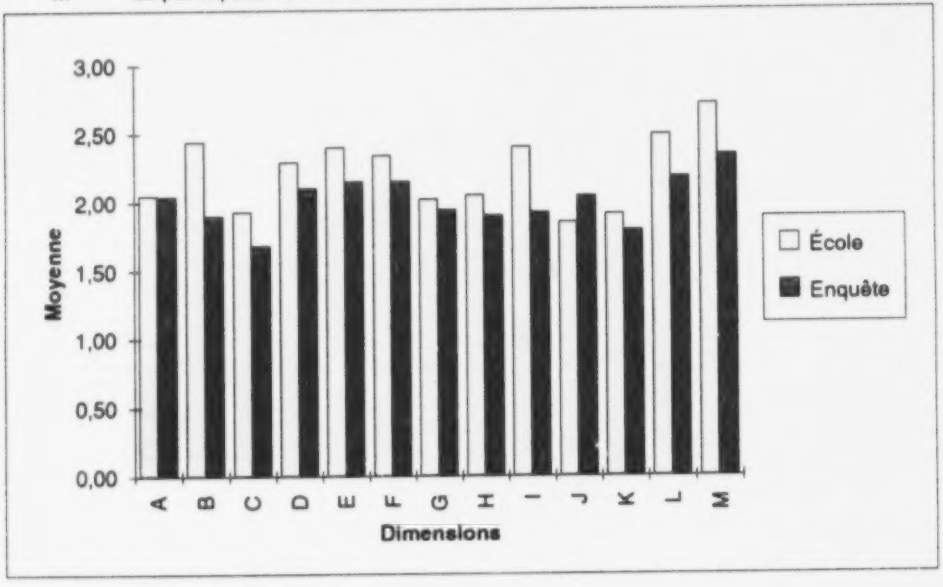
Vie scolaire
Rapport global comparé, 2e secondaire

Dimensions	Description	École	Enquête
A	L'organisation de ton temps à l'école	1,76	2,04
B	Les règlements à l'école	2,18	1,90
C	L'information à l'école	1,69	1,68
D	Tes activités en classe	2,10	2,10
E	L'aide de tes enseignants	2,18	2,15
F	Le matériel utilisé dans tes cours	2,21	2,15
G	L'évaluation de ce que tu apprends	1,75	1,94
H	Mes recherches, mes travaux, mes études	1,86	1,90
I	Les services personnels	2,27	1,92
J	Les activités parascolaires	1,80	2,04
K	Mes amis, mes projets	1,87	1,79
L	Les services auxiliaires	2,31	2,18
M	La participation des élèves à la vie de l'école	2,59	2,34



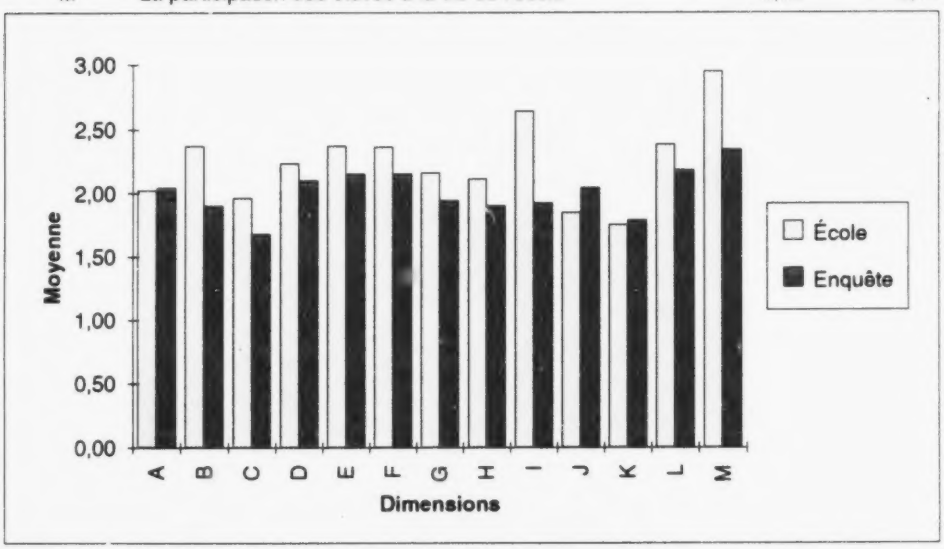
Vie scolaire
Rapport global comparé, 3e secondaire

Dimensions	Description	École	Enquête
A	L'organisation de ton temps à l'école	2,05	2,04
B	Les règlements à l'école	2,44	1,90
C	L'information à l'école	1,93	1,68
D	Tes activités en classe	2,29	2,10
E	L'aide de tes enseignants	2,40	2,15
F	Le matériel utilisé dans tes cours	2,34	2,15
G	L'évaluation de ce que tu apprends	2,02	1,94
H	Mes recherches, mes travaux, mes études	2,05	1,90
I	Les services personnels	2,40	1,92
J	Les activités parascolaires	1,85	2,04
K	Mes amis, mes projets	1,91	1,79
L	Les services auxiliaires	2,49	2,18
M	La participation des élèves à la vie de l'école	2,71	2,34



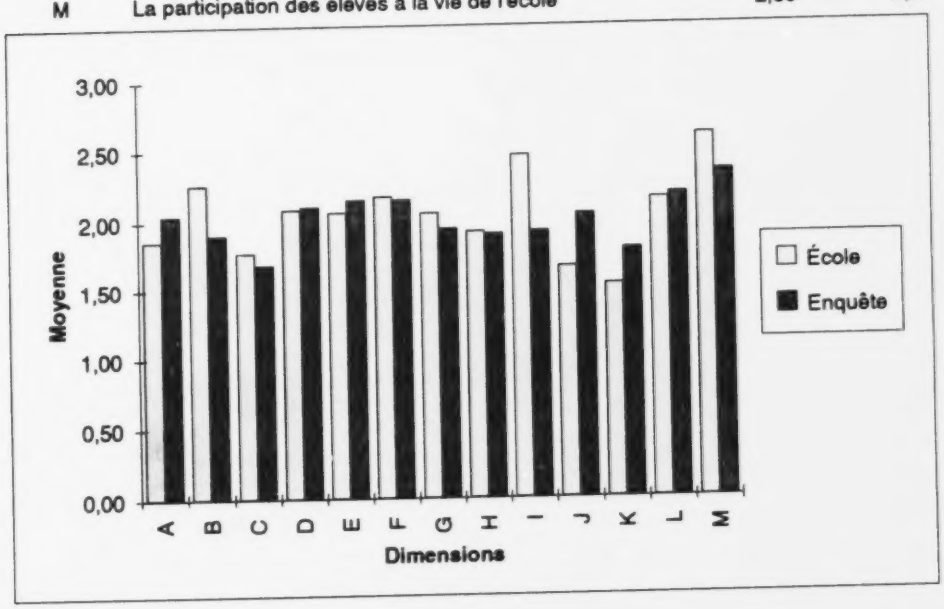
Vie scolaire
Rapport global comparé, 4e secondaire

Dimensions	Description	École	Enquête
A	L'organisation de ton temps à l'école	2,02	2,04
B	Les règlements à l'école	2,37	1,90
C	L'information à l'école	1,96	1,68
D	Tes activités en classe	2,23	2,10
E	L'aide de tes enseignants	2,37	2,15
F	Le matériel utilisé dans tes cours	2,36	2,15
G	L'évaluation de ce que tu apprends	2,16	1,94
H	Mes recherches, mes travaux, mes études	2,11	1,90
I	Les services personnels	2,64	1,92
J	Les activités parascolaires	1,85	2,04
K	Mes amis, mes projets	1,75	1,79
L	Les services auxiliaires	2,38	2,18
M	La participation des élèves à la vie de l'école	2,95	2,34



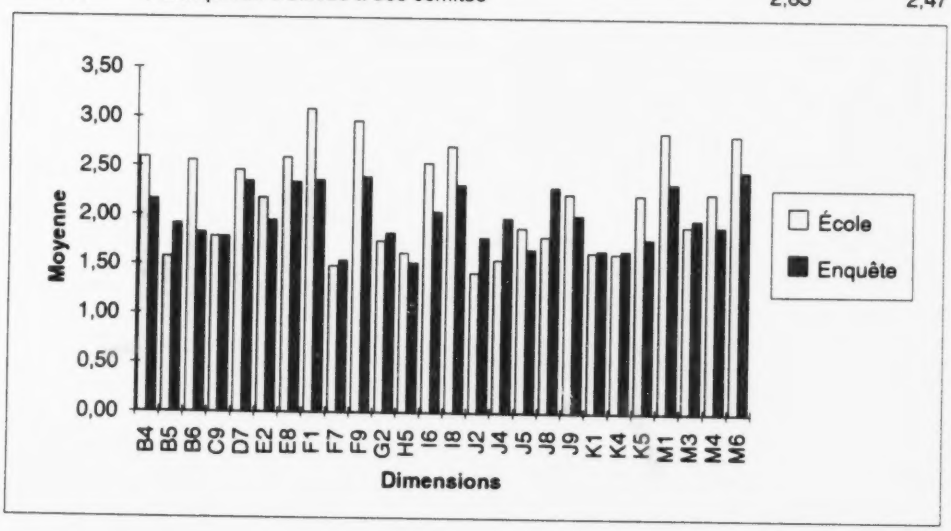
Vie scolaire
Rapport global comparé, 5e secondaire

Dimensions	Description	École	Enquête
A	L'organisation de ton temps à l'école	1,86	2,04
B	Les règlements à l'école	2,26	1,90
C	L'information à l'école	1,77	1,68
D	Tes activités en classe	2,08	2,10
E	L'aide de tes enseignants	2,06	2,15
F	Le matériel utilisé dans tes cours	2,17	2,15
G	L'évaluation de ce que tu apprends	2,05	1,94
H	Mes recherches, mes travaux, mes études	1,92	1,90
I	Les services personnels	2,46	1,92
J	Les activités parascolaires	1,66	2,04
K	Mes amis, mes projets	1,53	1,79
L	Les services auxiliaires	2,15	2,18
M	La participation des élèves à la vie de l'école	2,60	2,34



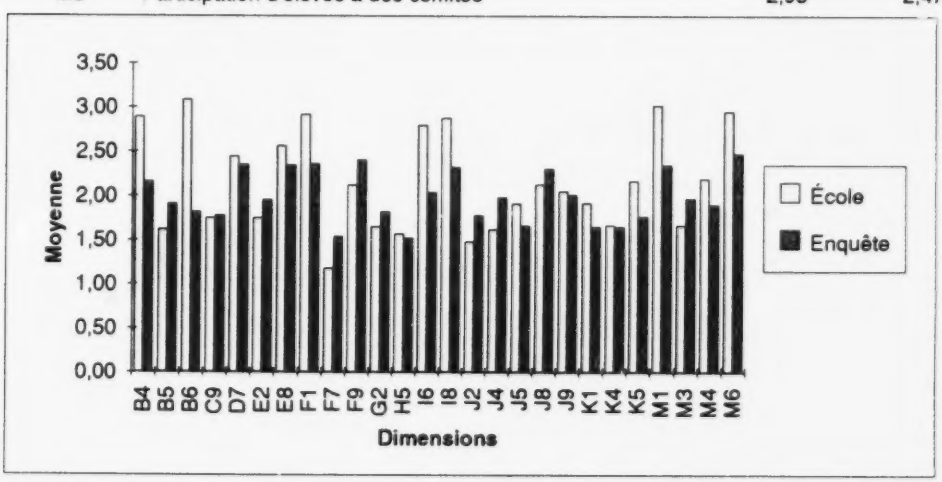
Vie Scolaire
Rapport comparé sur les facteurs d'efficacité, 1re secondaire

Dimensions	Description	École	Enquête
B4	Discuter sanctions	2,59	2,16
B5	Discrimination non tolérée	1,57	1,91
B6	Tenue vestimentaire	2,56	1,82
C9	Moyens d'évaluation	1,78	1,78
D7	Intérêts des travaux	2,46	2,35
E2	Encouragement à des travaux de qualité	2,18	1,95
E8	Disponibilité des enseignants pour des problèmes	2,59	2,34
F1	Utilisation de l'audio-visuel	3,08	2,36
F7	Disponibilité du matériel de laboratoire	1,48	1,54
F9	Disponibilité des micro-ordinateurs	2,96	2,40
G2	Évaluation formative fréquente	1,74	1,82
H5	Respect des échéanciers des travaux scolaires	1,62	1,52
I6	Soutien aux décrocheurs potentiels	2,54	2,04
I8	Suivi des enseignants	2,71	2,32
J2	Variété des activités parascolaires	1,42	1,78
J4	Facilité d'accès aux locaux par les élèves	1,55	1,98
J5	Responsabilité des élèves dans les parascolaires	1,88	1,66
J8	Activités parascolaires nombreuses	1,79	2,30
J9	Enseignants et élèves responsables des parascolaires	2,23	2,01
K1	À l'aise à l'école	1,63	1,65
K4	Heureux à l'école	1,62	1,65
K5	Écoute des enseignants	2,22	1,77
M1	Règlements de l'école faits avec les élèves	2,86	2,34
M3	Conseil de classe favorisé	1,90	1,97
M4	Association des élèves favorisée	2,24	1,90
M6	Participation d'élèves à des comités	2,83	2,47



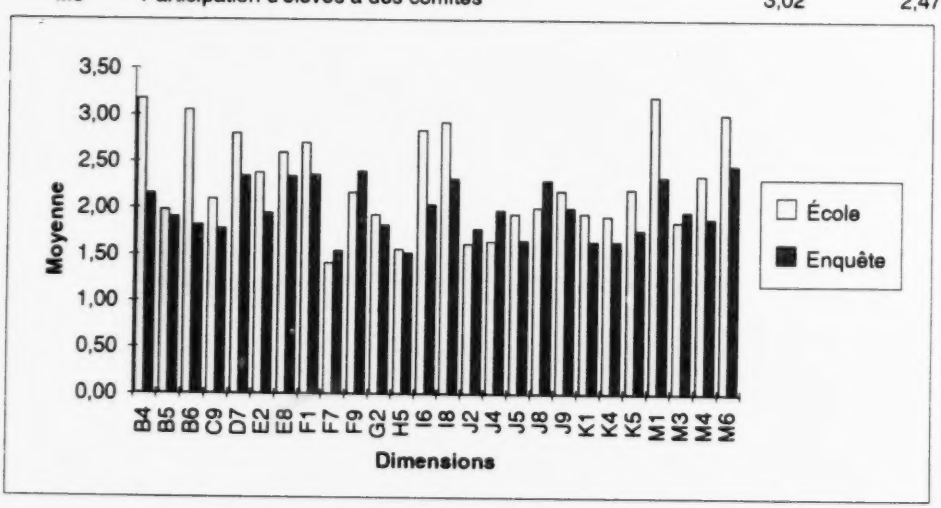
Vie Scolaire
Rapport comparé sur les facteurs d'efficacité, 2e secondaire

Dimensions	Description	École	Enquête
B4	Discuter sanctions	2,89	2,16
B5	Discrimination non tolérée	1,62	1,91
B6	Tenue vestimentaire	3,08	1,82
C9	Moyens d'évaluation	1,75	1,78
D7	Intérêts des travaux	2,44	2,35
E2	Encouragement à des travaux de qualité	1,75	1,95
E8	Disponibilité des enseignants pour des problèmes	2,56	2,34
F1	Utilisation de l'audio-visuel	2,91	2,36
F7	Disponibilité du matériel de laboratoire	1,18	1,54
F9	Disponibilité des micro-ordinateurs	2,12	2,40
G2	Évaluation formative fréquente	1,65	1,82
H5	Respect des échéanciers des travaux scolaires	1,57	1,52
I6	Soutien aux décrocheurs potentiels	2,79	2,04
I8	Suivi des enseignants	2,87	2,32
J2	Variété des activités parascolaires	1,48	1,78
J4	Facilité d'accès aux locaux par les élèves	1,62	1,98
J5	Responsabilité des élèves dans les parascolaires	1,91	1,66
J8	Activités parascolaires nombreuses	2,13	2,30
J9	Enseignants et élèves responsables des parascolaires	2,05	2,01
K1	À l'aise à l'école	1,92	1,65
K4	Heureux à l'école	1,67	1,65
K5	Écoute des enseignants	2,17	1,77
M1	Règlements de l'école faits avec les élèves	3,02	2,34
M3	Conseil de classe favorisé	1,67	1,97
M4	Association des élèves favorisée	2,19	1,90
M6	Participation d'élèves à des comités	2,95	2,47



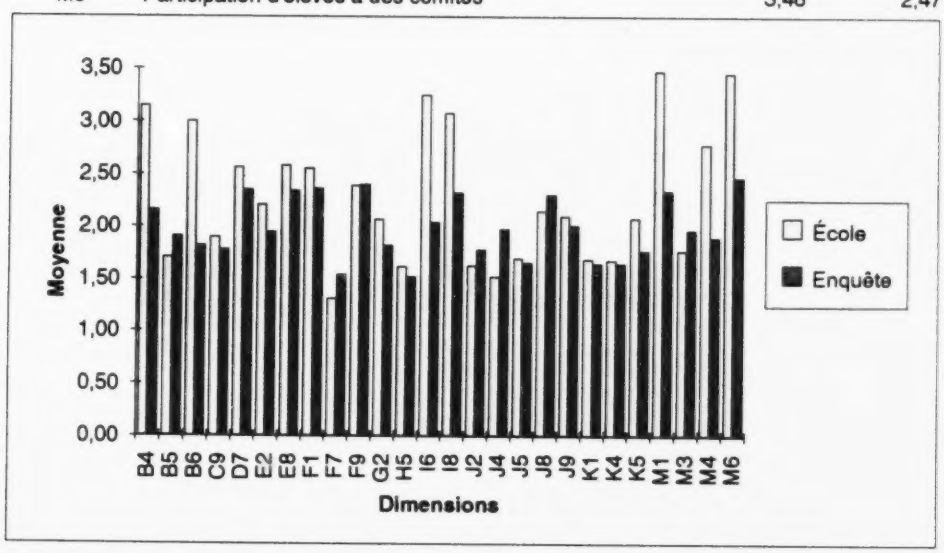
Vie Scolaire
Rapport comparé sur les facteurs d'efficacité, 3e secondaire

Dimensions	Description	École	Enquête
B4	Discuter sanctions	3,18	2,16
B5	Discrimination non tolérée	1,98	1,91
B6	Tenue vestimentaire	3,06	1,82
C9	Moyens d'évaluation	2,10	1,78
D7	Intérêts des travaux	2,80	2,35
E2	Encouragement à des travaux de qualité	2,38	1,95
E8	Disponibilité des enseignants pour des problèmes	2,60	2,34
F1	Utilisation de l'audio-visuel	2,70	2,36
F7	Disponibilité du matériel de laboratoire	1,41	1,54
F9	Disponibilité des micro-ordinateurs	2,17	2,40
G2	Évaluation formative fréquente	1,93	1,82
H5	Respect des échéanciers des travaux scolaires	1,56	1,52
I6	Soutien aux décrocheurs potentiels	2,84	2,04
I8	Suivi des enseignants	2,93	2,32
J2	Variété des activités parascolaires	1,62	1,78
J4	Facilité d'accès aux locaux par les élèves	1,65	1,98
J5	Responsabilité des élèves dans les parascolaires	1,94	1,66
J8	Activités parascolaires nombreuses	2,01	2,30
J9	Enseignants et élèves responsables des parascolaires	2,19	2,01
K1	À l'aise à l'école	1,95	1,65
K4	Heureux à l'école	1,92	1,65
K5	Écoute des enseignants	2,21	1,77
M1	Règlements de l'école faits avec les élèves	3,21	2,34
M3	Conseil de classe favorisé	1,86	1,97
M4	Association des élèves favorisée	2,36	1,90
M6	Participation d'élèves à des comités	3,02	2,47



Vie Scolaire
Rapport comparé sur les facteurs d'efficacité, 4e secondaire

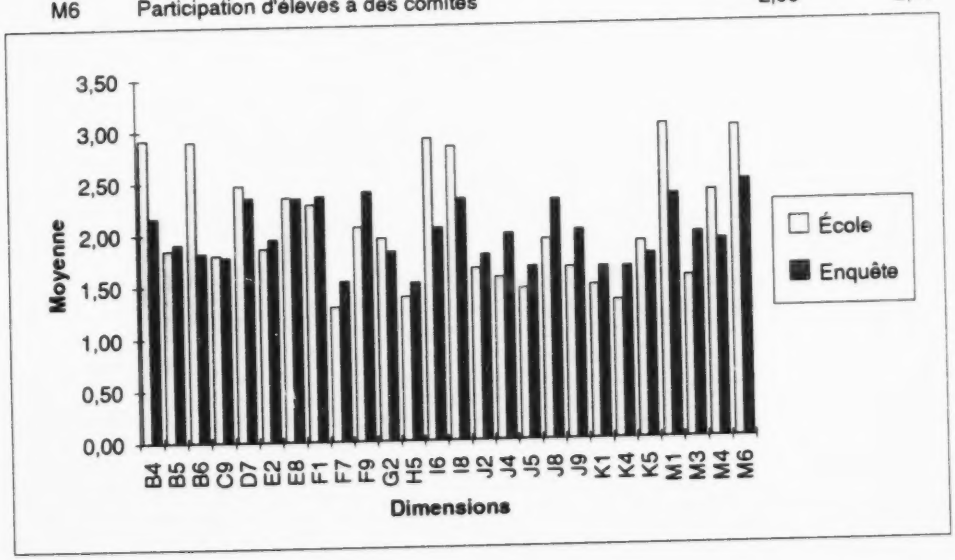
Dimensions	Description	École	Enquête
B4	Discuter sanctions	3,15	2,16
B5	Discrimination non tolérée	1,71	1,91
B6	Tenue vestimentaire	3,00	1,82
C9	Moyens d'évaluation	1,90	1,78
D7	Intérêts des travaux	2,56	2,35
E2	Encouragement à des travaux de qualité	2,21	1,95
E8	Disponibilité des enseignants pour des problèmes	2,58	2,34
F1	Utilisation de l'audio-visuel	2,55	2,36
F7	Disponibilité du matériel de laboratoire	1,31	1,54
F9	Disponibilité des micro-ordinateurs	2,39	2,40
G2	Évaluation formative fréquente	2,07	1,82
H5	Respect des échéanciers des travaux scolaires	1,62	1,52
I6	Soutien aux décrocheurs potentiels	3,25	2,04
I8	Suivi des enseignants	3,08	2,32
J2	Variété des activités parascolaires	1,63	1,78
J4	Facilité d'accès aux locaux par les élèves	1,52	1,98
J5	Responsabilité des élèves dans les parascolaires	1,70	1,66
J8	Activités parascolaires nombreuses	2,15	2,30
J9	Enseignants et élèves responsables des parascolaires	2,10	2,01
K1	À l'aise à l'école	1,69	1,65
K4	Heureux à l'école	1,68	1,65
K5	Écoute des enseignants	2,08	1,77
M1	Règlements de l'école faits avec les élèves	3,48	2,34
M3	Conseil de classe favorisé	1,77	1,97
M4	Association des élèves favorisée	2,78	1,90
M6	Participation d'élèves à des comités	3,46	2,47



Vie Scolaire

Rapport comparé sur les facteurs d'efficacité, 5e secondaire

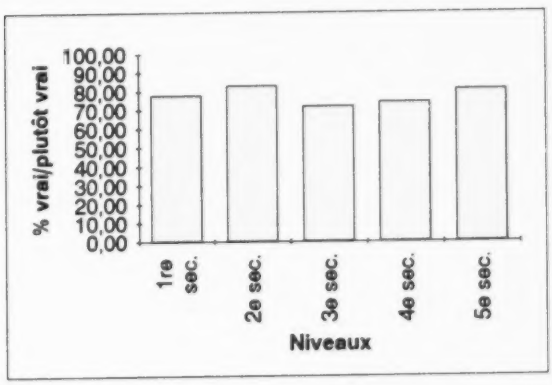
Dimensions	Description	École	Enquête
B4	Discuter sanctions	2,92	2,16
B5	Discrimination non tolérée	1,85	1,91
B6	Tenue vestimentaire	2,90	1,82
C9	Moyens d'évaluation	1,80	1,78
D7	Intérêts des travaux	2,47	2,35
E2	Encouragement à des travaux de qualité	1,86	1,95
E8	Disponibilité des enseignants pour des problèmes	2,35	2,34
F1	Utilisation de l'audio-visuel	2,28	2,36
F7	Disponibilité du matériel de laboratoire	1,30	1,54
F9	Disponibilité des micro-ordinateurs	2,06	2,40
G2	Évaluation formative fréquente	1,95	1,82
H5	Respect des échéanciers des travaux scolaires	1,39	1,52
I6	Soutien aux décrocheurs potentiels	2,91	2,04
I8	Suivi des enseignants	2,83	2,32
J2	Variété des activités parascolaires	1,65	1,78
J4	Facilité d'accès aux locaux par les élèves	1,56	1,98
J5	Responsabilité des élèves dans les parascolaires	1,46	1,66
J8	Activités parascolaires nombreuses	1,92	2,30
J9	Enseignants et élèves responsables des parascolaires	1,65	2,01
K1	À l'aise à l'école	1,48	1,65
K4	Heureux à l'école	1,33	1,65
K5	Écoute des enseignants	1,89	1,77
M1	Règlements de l'école faits avec les élèves	3,02	2,34
M3	Conseil de classe favorisé	1,55	1,97
M4	Association des élèves favorisée	2,37	1,90
M6	Participation d'élèves à des comités	2,99	2,47



Vie scolaire
Rapport comparé entre chaque niveau en pourcentage

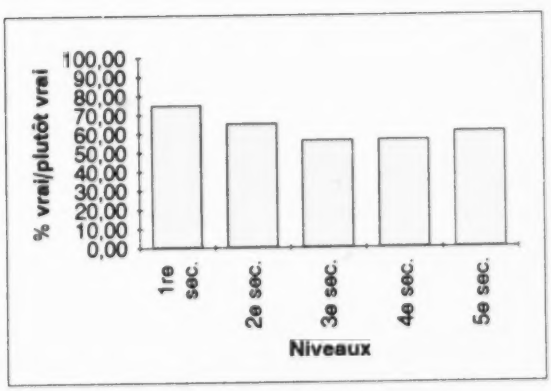
Dimension A
L'organisation de ton temps à l'école

Niveaux	% vrai/plutôt vrai
1re sec.	77,72
2e sec.	82,99
3e sec.	71,76
4e sec.	73,98
5e sec.	80,73



Dimension B
Les règlements à l'école

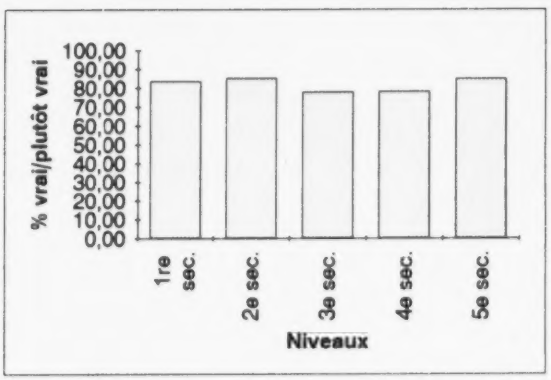
Niveaux	% vrai/plutôt vrai
1re sec.	74,82
2e sec.	64,99
3e sec.	56,24
4e sec.	56,44
5e sec.	60,70



Vie scolaire
Rapport comparé entre chaque niveau en pourcentage

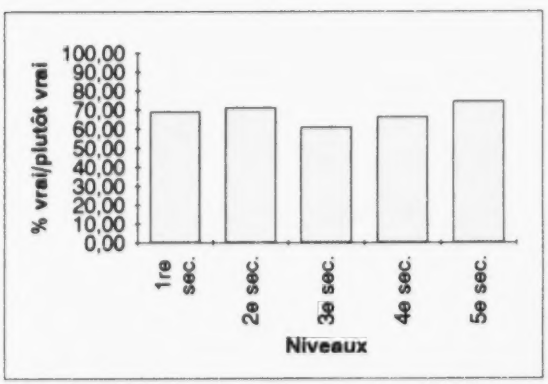
Dimension C
L'information à l'école

Niveaux	% vrai/plutôt vrai
1re sec.	83,55
2e sec.	85,21
3e sec.	77,93
4e sec.	78,04
5e sec.	84,78



Dimension D
Tes activités en classe

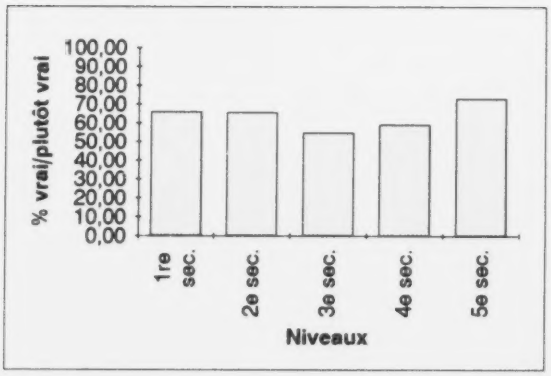
Niveaux	% vrai/plutôt vrai
1re sec.	68,91
2e sec.	70,97
3e sec.	60,88
4e sec.	66,22
5e sec.	74,26



Vie scolaire
Rapport comparé entre chaque niveau en pourcentage

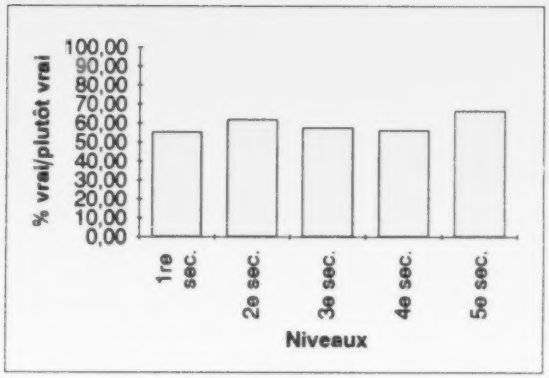
Dimension E
L'aide de tes enseignants

Niveaux	% vrai/plutôt vrai
1re sec.	66,03
2e sec.	65,61
3e sec.	54,86
4e sec.	59,23
5e sec.	73,05



Dimension F
Le matériel utilisé dans tes cours

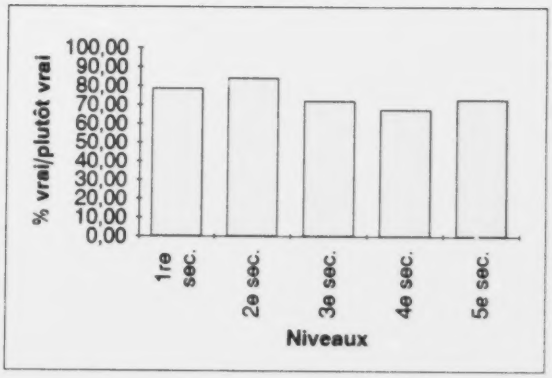
Niveaux	% vrai/plutôt vrai
1re sec.	55,46
2e sec.	61,77
3e sec.	57,47
4e sec.	56,12
5e sec.	66,60



Vie scolaire
Rapport comparé entre chaque niveau en pourcentage

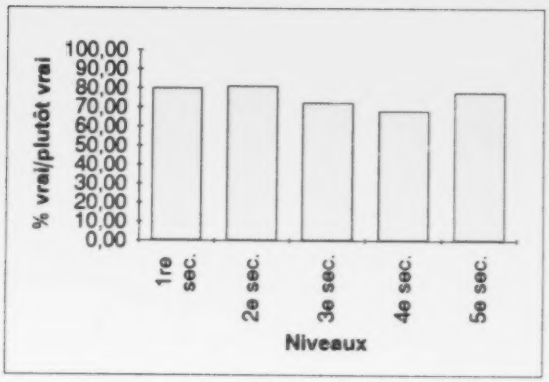
Dimension G
L'évaluation de ce que tu apprends

Niveaux	% vrai/plutôt vrai
1re sec.	78,71
2e sec.	83,98
3e sec.	72,19
4e sec.	67,55
5e sec.	72,85



Dimension H
Mes recherches, mes travaux mes études

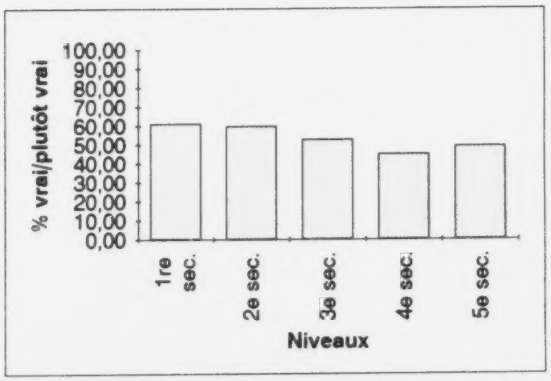
Niveaux	% vrai/plutôt vrai
1re sec.	80,11
2e sec.	81,06
3e sec.	72,31
4e sec.	68,17
5e sec.	77,71



Vie scolaire
Rapport comparé entre chaque niveau en pourcentage

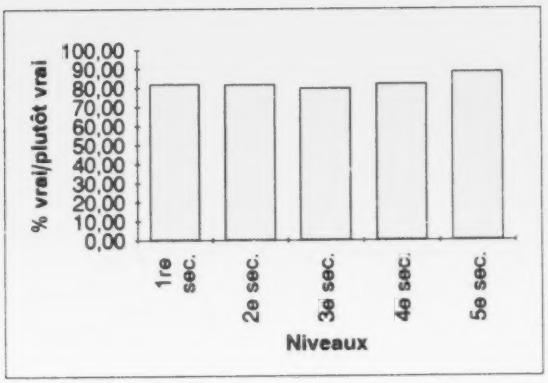
Dimension I
Les services personnels

Niveaux	% vrai/plutôt vrai
1re sec.	61,03
2e sec.	59,79
3e sec.	52,71
4e sec.	44,85
5e sec.	49,17



Dimension J
Les activités parascolaires

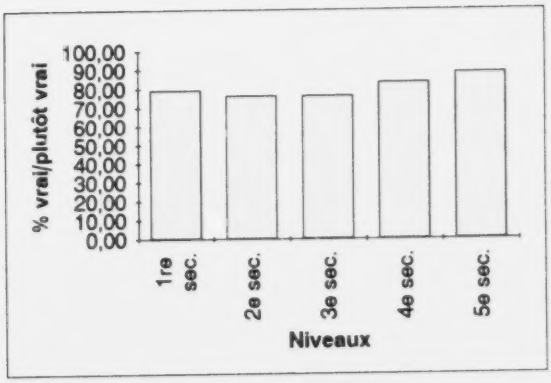
Niveaux	% vrai/plutôt vrai
1re sec.	81,76
2e sec.	81,72
3e sec.	79,76
4e sec.	81,97
5e sec.	88,14



Vie scolaire
Rapport comparé entre chaque niveau en pourcentage

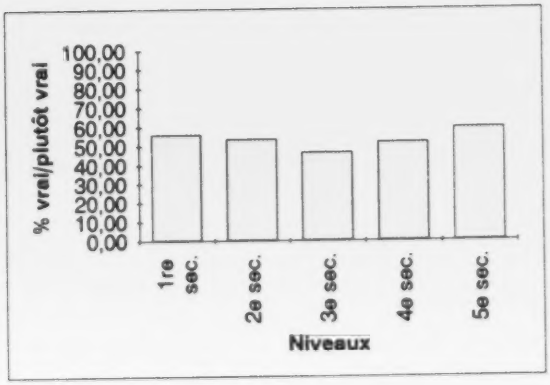
Dimension K
Mes amis, mes projets

Niveaux	% vrai/plutôt vrai
1re sec.	79,15
2e sec.	76,24
3e sec.	76,19
4e sec.	83,32
5e sec.	88,28



Dimension L
Les services auxiliaires

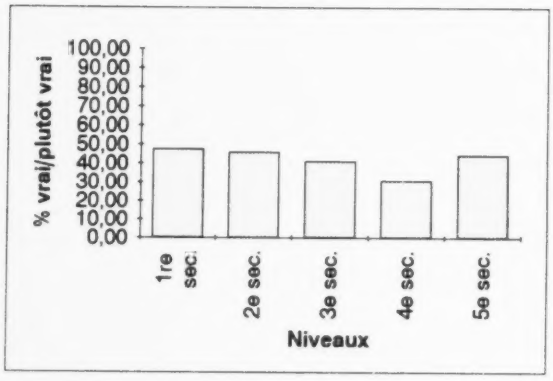
Niveaux	% vrai/plutôt vrai
1re sec.	55,90
2e sec.	53,48
3e sec.	46,51
4e sec.	51,84
5e sec.	59,38



Vie scolaire
Rapport comparé entre chaque niveau en pourcentage

Dimension M
La participation des élèves à la vie de l'école

Niveaux	% vrai/plutôt vrai
1re sec.	47,56
2e sec.	45,94
3e sec.	40,94
4e sec.	30,83
5e sec.	44,73



ANNEXE E

QUESTIONNAIRES ÉLABORÉS POUR L'ÉTUDE

E-1 Questionnaire aux parents des futurs élèves

E-6 Résultats du questionnaire aux parents des futurs élèves

E-9 Questionnaire aux parents des élèves actuels

E-15 Résultats du questionnaire aux parents des élèves actuels

E-19 Questionnaire au personnel

E-22 Résultats du questionnaire au personnel

QUESTIONNAIRE AUX PARENTS DES FUTURS ÉLÈVES

ENCERCLEZ LE CHIFFRE CORRESPONDANT À VOTRE RÉPONSE

A: PROFIL DES FAMILLES

1. **Dans quel groupe d'âge vous situez-vous?**

Moins de 35 ans	1
36 à 45 ans	2
46 à 55 ans	3
56 ans ou plus	4

2. **Votre sexe:**

Masculin	1
Féminin	2

3. **Quel énoncé correspond le mieux à votre situation familiale?**

Nous formons une famille reconstituée	1
J'ai la charge seul(e) de mes enfants « famille monoparentale, veuf / veuve, divorcé(e) »	2
Nous formons une famille traditionnelle	3

4. **Quel niveau de scolarité avez-vous complété? Ou indiquez l'équivalence**

Universitaire	doctorat	1
	maîtrise	2
	baccalauréat	3
Collégial		4
Secondaire		5

5. **Quel genre d'emploi occupez-vous?**

Cadre	1
Professionnel	2
Technicien	3
Ouvrier	4
Travail à la maison	5
Autre: _____	6

Dans le présent questionnaire, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte

6. **Quel niveau de scolarité votre conjoint, s'il y a lieu, a-t-il complété? Ou indiquez l'équivalence**

Universitaire	doctorat	1
	maîtrise	2
	baccalauréat	3
Collégial		4
Secondaire		5

7. **Quel genre d'emploi ou profession votre conjoint(e) occupe-t-il ou occupe-t-elle?**

Cadre	1
Professionnel	2
Technicien	3
Ouvrier	4
Travail à la maison	5
Autre: _____	6

8. **Un des deux parents a-t-il étudié dans une école privée?**

Oui 1 Non 2

9. **Comment avez-vous pris connaissance de l'existence du Collège de Champigny?**

Publicité	1
Bouche à oreille	2
Mon enfant voulait y aller	3

Autre. Précisez_____ _____

10. **Lequel des énoncés suivants décrit le mieux les motifs qui vous ont amené à inscrire votre enfant au Collège de Champigny?**

A	C'est principalement à cause de la qualité de l'enseignement.	1
B	Le motif de l'énoncé « A » auquel s'ajouterait la qualité de l'encadrement, de la discipline et de la vie scolaire du Collège.	2
C	Les motifs des énoncés « A et B » auxquels s'ajouterait l'aspect spirituel et religieux du Collège.	3
D	Autre motif: _____ _____	4

11. **Avez-vous un ou des enfants qui fréquentent le Collège de Champigny présentement ou qui l'ont déjà fréquenté?**

Aucun	1
1 enfant	2
2 enfants	3
3 enfants	4
4 enfants	5

12. **Combien de vos enfants plus jeunes pourraient fréquenter le Collège de Champigny?**

Aucun	1
1 enfant	2
2 enfants	3
3 enfants	4

13. **Dans quelle catégorie votre revenu familial se situe-t-il?**

Moins de 25,999$	1
26,000$ à 35,999$	2
36,000$ à 45,999$	3
46,000$ à 55,999$	4
56,000$ et plus	5

B: INTÉRÊTS DE VOTRE ENFANT

14. **Combien d'heures par semaine, votre enfant qui entrera au collège en septembre 93 consacre-t-il aux activités suivantes?**

ÉCHELLE:
1. **Aucune**
2. **1 à 5 heures**
3. **6 à 10 heures**
4. **11 à 15 heures**
5. **16 heures ou plus**

Études à la maison	1	2	3	4	5
Pratique d'une activité culturelle	1	2	3	4	5
Pratique d'un sport	1	2	3	4	5
Lecture personnelle	1	2	3	4	5
Activités sur ordinateur	1	2	3	4	5
Télévision	1	2	3	4	5

C: ATTENTES ET BESOINS

15. **Vous avez probablement pris connaissance de l'existence d'écoles internationales, d'écoles arts-études, sports-études... Nous observons une tendance du Ministère de l'éducation vers l'assouplissement du régime pédagogique pour permettre aux écoles d'offrir un programme de concentration pour un certain nombre de ses élèves. Ainsi, le temps alloué à certaines matières peut être réduit afin de disposer d'un plus grand nombre de périodes pour une concentration particulière.**

Pensez-vous que le Collège de Champigny devrait envisager une ouverture semblable pour une meilleure formation des jeunes?

Oui 1 Non 2

Si oui, quelle serait votre préférence?

École internationale	1
École sports-études	2
École arts-études	3
École d'immersion	4
Autre. Précisez: _____	5

16. **Pensez-vous que le Collège de Champigny devrait plutôt poursuivre l'enseignement donné aujourd'hui et y apporter toujours une plus grande qualité pour que les jeunes obtiennent un excellent diplôme d'études secondaires? (sports et arts étant développés comme activités parascolaires, le soir)**

Oui 1 Non 2

17. **Qu'espérez-vous que le Collège apporte à votre enfant durant ses études secondaires? (Valeurs, enseignement, encadrement, activités, ...)**

_____

_____

_____

_____

_____

_____

18. **Qu'est-ce que vous aimeriez que le Collège fasse pour vous aider à accompagner votre enfant durant ses études secondaires?**

_____

_____

_____

_____

_____

_____

RÉSULTATS DES QUESTIONNAIRES AUX PARENTS DES FUTURS ÉLÈVES

Questions		Répondants		Pourcentage
1.	Groupe d'âge			
	1 = moins de 35 ans	2		2.7 %
	2 = 36 à 45 ans	61		82.4 %
	3 = 46 à 55 ans	11		14.9 %
	Total	74	(100.0 %)	100 %
2.	Sexe			
	1 = masculin	26		35.6 %
	2 = féminin	47		64.4 %
	Total	73	(98.6 %)	100.0 %
3.	Situation familiale			
	1 = reconstituée	2		2.7 %
	2 = mono	10		13.5 %
	3 = traditionnelle	62		83.8 %
	Total	74	(100.0 %)	100.0 %
4.	Niveau de scolarité du répondant			
	1 = doctorat	0		0.0 %
	2 = maîtrise	2		2.7 %
	3 = baccalauréat	18		24.3 %
	4 = collégial	28		37.8 %
	5 = secondaire	26		35.1 %
	Total	74	(100.0 %)	100.0 %
5.	Genre d'emploi du répondant			
	1 = cadre	9		12.2 %
	2 = professionnel	17		23.0 %
	3 = technicien	19		25.7 %
	4 = ouvrier	3		4.1 %
	5 = travail-maison	7		9.5 %
	6 = autre	19		25.7 %
	Total	74	(100.0 %)	100.0 %
6.	Niveau de scolarité du conjoint			
	1 = doctorat	2		3.0 %
	2 = maîtrise	3		4.5 %
	3 = baccalauréat	9		13.6 %
	4 = collégial	17		25.8 %
	5 = secondaire	35		53.0 %
	Total	66	(89.2 %)	100.0 %
7.	Genre d'emploi du conjoint			
	1 = cadre	7		10.6 %
	2 = professionnel	9		13.6 %
	3 = technicien	15		22.7 %
	4 = ouvrier	8		12.1 %
	5 = travail-maison	9		13.6 %
	6 = autre	18		27.3 %
	Total	66	(89.2 %)	100.0 %

8.	Un des parents a étudié au privé			
	1 = oui	17		23.0 %
	2 = non	57		77.0 %
		----		------
	Total	74	(100.0 %)	100.0 %
9.	Pris connaissance du Collège			
	1 = publicité	3		4.1 %
	2 = bouche à oreille	37		50.0 %
	3 = enfant	24		32.4 %
	4 = autre	10		13.5 %
		---		------
	Total	74	(100.0 %)	100.0%
10.	Motifs d'inscription au Collège			
	1 = qualité de l'enseignement	1		1.4 %
	2 = 1 + encadrement, discipline, vie scolaire	59		79.7 %
	3 = 1 + 2+ aspect spirituel et religieux	11		14.9 %
	4 = autres motifs	3		4.1 %
		---		------
	Total	74	(100.0%)	100.0%
11.	Nombre d'enfants qui fréquentent le Collège			
	1 = 1 enfant	49		66.2 %
	2 = 2 enfants	18		24.3 %
	3 = 3 enfants	7		9.5 %
	4 = 4 enfants	----		------
	Total	74	(100.0 %)	100.0 %
12.	Nombre d'enfants plus jeunes qui pourraient fréquenter le Collège			
	1 = aucun	26		35.1 %
	2 = 1 enfant	33		44.6 %
	3 = 2 enfants	11		14.9 %
	4 = 3 enfants	4		5.4 %
		----		------
	Total	74	(100.0 %)	100.0 %
13.	Revenu familial			
	1 = moins de 25,999	4		5.5 %
	2 = 26,000 à 35,999	6		8.2 %
	3 = 36,000 à 45,999	14		19.2 %
	4 = 46,000 à 55,999	21		28.8 %
	5 = 56,000 et plus	28		38.4 %
		----		------
	Total	73	(98.6 %)	100.0 %

13. Activités hebdomadaires Échelle: 1 = Aucune; 2 = 1 à 5 heures; 3 = 6 à 10 heures; 4 = 11 à 15 heures; 5 = 16 heures et plus

	1		2		3		4		5	
Études à la maison	0	0.0%	45	60.8%	26	35.1%	2	2.7%	1	1.4%
Activité culturelle	20	28.2%	48	67.6%	3	4.2%	0	0.0%	0	0.0%
Activité sportive	5	7.0%	44	62.0%	20	28.2%	2	2.8%	0	0.0%
Lecture personnelle	6	8.1%	50	67.6%	14	18.9%	4	5.4%	0	0.0%
Sur ordinateur	27	38.6%	38	54.3%	4	5.7%	1	1.4%	0	0.0%
Télévision	0	0.0%	34	45.9%	31	41.9%	6	8.1%	3	4.1%

14.	Ouverture aux programmes de concentration			
	1 = Oui	37		54.4%
	2 = Non	31		45.6%
		---		-----
	Total	68	(91.9%)	100.0%
	Préférence			
	1 = École internationale	8		21.1%
	2 = Sports-études	12		31.6%
	3 = Arts-études	7		18.4%
	4 = Immersion	11		28.9%
		---		-----
	Total	38	(51.4%)	100.0%
15.	Poursuite de la formation intégrale			
	1 = Oui	54		79.4%
	2 = Non	14		20.6%
		---		-----
	Total	68	(91.9%)	100.0%

QUESTIONNAIRE AUX PARENTS DES ÉLÈVES ACTUELS

ENCERCLEZ LE CHIFFRE CORRESPONDANT À VOTRE RÉPONSE

A: PROFIL DES FAMILLES

1. **Dans quel groupe d'âge vous situez-vous?**

Moins de 35 ans	1
36 à 45 ans	2
46 à 55 ans	3
56 ans ou plus	4

2. **Votre sexe:**

Masculin	1
Féminin	2

3. **Quel énoncé correspond le mieux à votre situation familiale?**

Nous formons une famille reconstituée	1
J'ai la charge seul(e) de mes enfants « famille monoparentale, veuf / veuve, divorcé(e) »	2
Nous formons une famille traditionnelle	3

4. **Quel niveau de scolarité avez-vous complété? Ou indiquez l'équivalence**

Universitaire	doctorat	1
	maîtrise	2
	baccalauréat	3
Collégial		4
Secondaire		5

5. **Quel genre d'emploi occupez-vous?**

Cadre	1
Professionnel	2
Technicien	3
Ouvrier	4
Travail à la maison	5
Autre: _____	6

Dans le présent questionnaire, le générique masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte

6. **Quel niveau de scolarité votre conjoint, s'il y a lieu, a-t-il complété? Ou indiquez l'équivalence**

Universitaire	doctorat	1
	maîtrise	2
	baccalauréat	3
Collégial		4
Secondaire		5

7. **Quel genre d'emploi ou profession de votre conjoint(e) occupe-t-il ou occupe-t-elle?**

Cadre	1
Professionnel	2
Technicien	3
Ouvrier	4
Travail à la maison	5
Autre: _____	6

8. **Un des deux parents a-t-il étudié dans une école privée?**

Oui 1 Non 2

9. **Combien de vos enfants fréquentent-ils le Collège de Champigny ou l'on déjà fréquenté?**

1 enfant	1
2 enfants	2
3 enfants	3
4 enfants	4

10. **Combien de vos enfants plus jeunes pourraient fréquenter le Collège de Champigny?**

Aucun	1
1 enfant	2
2 enfants	3
3 enfants	4

11. **Dans quelle catégorie votre revenu familial se situe-t-il?**

Moins de 25,999$	1
26,000$ à 35,999$	2
36,000$ à 45,999$	3
46,000$ à 55,999$	4
56,000$ et plus	5

B: INTÉRÊTS DE VOTRE ENFANT

Pour les questions 12 à 29, vous ne considérez que VOTRE ENFANT LE PLUS ÂGÉ qui fréquente le Collège présentement.

12. **Indiquez le niveau d'étude de votre enfant le plus âgé qui fréquente le Collège:**

1re secondaire	1
2e secondaire	2
3e secondaire	3
4e secondaire	4
5e secondaire	5

13. **Combien d'heures par semaine, CET ENFANT consacre-t-il aux activités suivantes?**

ÉCHELLE:
1. **Aucune**
2. **1 à 5 heures**
3. **6 à 10 heures**
4. **11 à 15 heures**
5. **16 heures ou plus**

Études à la maison	1	2	3	4	5
Travail à temps partiel	1	2	3	4	5
Pratique d'une activité culturelle	1	2	3	4	5
Pratique d'un sport	1	2	3	4	5
Lecture personnelle	1	2	3	4	5
Activités sur ordinateur	1	2	3	4	5
Télévision	1	2	3	4	5

C: PERCEPTIONS SUR LA SATISFACTION DES PARENTS ENVERS L'ÉCOLE

ÉCHELLE:
1. **Fortement en désaccord**
2. **Plutôt en désaccord**
3. **Plutôt en accord**
4. **Fortement en accord**

RELATIONS INTERPERSONNELLES

14.	**Mon enfant se sent respecté par ses éducateurs**	1	2	3	4
15.	**Mon enfant se sent en confiance au Collège**	1	2	3	4
16.	**Les relations enseignants/élèves favorisent la réussite éducative au Collège**	1	2	3	4
17.	**Les relations élèves/élèves favorisent le respect des élèves entre eux**	1	2	3	4

RÉUSSITE SCOLAIRE

18.	**J'ai observé un changement bénéfique sur le plan des apprentissages de mon enfant depuis qu'il étudie au Collège**	1	2	3	4
19.	**L'enseignement au Collège suscite le goût de la réussite chez mon enfant**	1	2	3	4
20.	**L'enseignement au Collège aide mon enfant à développer une bonne méthode de travail intellectuel**	1	2	3	4
21.	**Mon enfant reçoit l'appui de ses éducateurs en cas de difficultés**	1	2	3	4

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

22.	**Mon enfant devient de plus en plus autonome en faisant ses études au Collège**	1	2	3	4
23.	**La participation de mon enfant aux activités du Collège le rend de plus en plus responsable**	1	2	3	4

24.	**J'observe que mon enfant s'approprie les valeurs proposées dans le projet éducatif du Collège (foi, justice, respect, honnêteté, qualité des relations humaines, goût du travail bien fait, ...)**	1	2	3	4
25.	**Les activités étudiantes permettent à mon enfant de développer différentes facettes de sa personnalité**	1	2	3	4

INFORMATION

26.	**Je reçois toute l'information de la part du personnel dont j'ai besoin pour aider mon enfant dans ses études**	1	2	3	4
27.	**Les enseignants communiquent régulièrement avec moi lorsque mon enfant éprouve des difficultés**	1	2	3	4
28.	**Ma participation comme parent est suffisamment sollicitée au Collège**	1	2	3	4

SATISFACTION GÉNÉRALE

29. **INDIQUEZ PAR ORDRE D'IMPORTANCE CE QUE VOUS APPRÉCIEZ LE PLUS AU COLLÈGE EN ÉCRIVANT LES CHIFFRES DE 1 À 6 À CÔTÉ DES ÉNONCÉS SUIVANTS: « 1 » ÉTANT LA DIMENSION LA PLUS IMPORTANTE**

L'enseignement	( )
La vie scolaire	( )
L'encadrement et la discipline	( )
L'aspect spirituel et religieux	( )
L'implication des parents	( )
L'appui et le suivi apportés aux élèves	( )

D. ATTENTES ET BESOINS DES PARENTS

30. **Vous avez probablement pris connaissance de l'existence d'écoles internationales, d'écoles arts-études, sports-études... Nous observons une tendance du Ministère de l'éducation vers l'assouplissement du régime pédagogique pour permettre aux écoles d'offrir un programme de concentration pour un certain nombre de ses élèves. Ainsi, le temps alloué à certaines matières peut être réduit afin de disposer d'un plus grand nombre de périodes pour une concentration particulière.**

Pensez-vous que le Collège de Champigny devrait envisager une ouverture semblable pour une meilleure formation des jeunes?

Oui 1 Non 2

Si oui, quelle serait votre préférence?

École internationale	1
École sports-études	2
École arts-études	3
École d'immersion	4
Autre. Précisez:_____	5

31. **Pensez-vous que le Collège de Champigny devrait plutôt poursuivre l'enseignement donné aujourd'hui et y apporter toujours une plus grande qualité pour que les jeunes obtiennent un excellent diplôme d'études secondaires? (Sports et arts étant développés comme activités parascolaires, le soir)**

Oui 1 Non 2

32. **Avez-vous d'autres commentaires ou suggestions à nous faire connaître? (Enseignement, vie scolaire, encadrement, climat, formation, information)**

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

RÉSULTATS DES QUESTIONNAIRES AUX PARENTS DES ÉLÈVES ACTUELS

Questions		Répondants		Pourcentage
1.	Groupe d'âge			
	1 = moins de 35 ans	4		1.7 %
	2 = 36 à 45 ans	158		66.9 %
	3 = 46 à 55 ans	74		31.4 %
		----		------
	Total	236	(100.0 %)	100 %
2.	Sexe			
	1 = masculin	77		32.9 %
	2 = féminin	157		67.1 %
		----		-------
	Total	234	(99.2 %)	100.0 %
3.	Situation familiale			
	1 = reconstituée	12		5.1 %
	2 = mono	26		11.1 %
	3 = traditionnelle	197		83.8 %
		----		-------
	Total	235	(99.6 %)	100.0 %
4.	Niveau de scolarité du répondant			
	1 = doctorat	3		1.3 %
	2 = maîtrise	16		6.8 %
	3 = baccalauréat	63		26.8 %
	4 = collégial	73		31.1 %
	5 = secondaire	80		34.0 %
		----		-------
	Total	235	(99.6 %)	100.0 %
5.	Genre d'emploi du répondant			
	1 = cadre	33		14.0 %
	2 = professionnel	71		30.1 %
	3 = technicien	49		20.8 %
	4 = ouvrier	11		4.7 %
	5 = travail-maison	39		16.5 %
	6 = autre	33		14.0 %
		----		------
	Total	236	(100.0 %)	100.0 %
6.	Niveau de scolarité du conjoint			
	1 = doctorat	4		1.8 %
	2 = maîtrise	11		5.0 %
	3 = baccalauréat	42		18.9 %
	4 = collégial	77		34.7 %
	5 = secondaire	88		39.6 %
		----		------
	Total	222	(94.1 %)	100.0 %
7.	Genre d'emploi du conjoint			
	1 = cadre	35		15.8 %
	2 = professionnel	58		26.1 %
	3 = technicien	51		23.0 %
	4 = ouvrier	20		9.0 %
	5 = travail-maison	25		11.3 %
	6 = autre	33		14.9 %
		----		------
	Total	222	(94.1 %)	100.0 %

8.	Un des parents a étudié au privé			
	1 = oui	112		47.7 %
	2 = non	123		52.3 %
		----		------
	Total	235	(99.6 %)	100.0 %
9.	Nombre d'enfants qui fréquentent le Collège			
	1 = 1 enfant	147		62.3 %
	2 = 2 enfants	72		30.5 %
	3 = 3 enfants	13		5.5 %
	4 = 4 enfants	4		1.7 %
		----		------
	Total	236	(100.0 %)	100.0 %
10.	Nombre d'enfants plus jeunes qui pourraient fréquenter le Collège			
	1 = aucun	145		61.7 %
	2 = 1 enfant	67		28.5 %
	3 = 2 enfants	19		8.1 %
	4 = 3 enfants	4		1.7 %
		----		------
	Total	235	(99.6 %)	100.0 %
11.	Revenu familial			
	1 = moins de 25,999	4		1.7 %
	2 = 26,000 à 35,999	19		8.2 %
	3 = 36,000 à 45,999	44		18.9 %
	4 = 46,000 à 55,999	57		24.5 %
	5 = 56,000 et plus	109		46.8 %
		----		------
	Total	233	(98.7 %)	100.0 %
12.	Niveau de l'enfant le plus âgé au Collège			
	1 = 1re secondaire	49		20.9 %
	2 = 2e secondaire	45		19.1 %
	3 = 3e secondaire	47		20.0 %
	4 = 4e secondaire	48		20.4 %
	5 = 5e secondaire	46		19.6 %
		----		------
	Total	235	(99.6 %)	100.0 %

13. Activités hebdomadaires Échelle: 1 = Aucune; 2 = 1 à 5 heures; 3 = 6 à 10 heures; 4 = 11 à 15 heures; 5 = 16 heures et plus

	1		2		3		4		5	
Études à la maison	1	0.4%	107	46.1%	86	37.1%	30	12.9%	8	3.4%
Travail à temps partiel	154	68.4%	39	17.3%	26	11.6%	5	2.2%	1	0.4%
Activité culturelle	106	47.3%	101	45.1%	13	5.8%	2	0.9%	2	0.9%
Activité sportive	41	18.0%	116	50.9%	52	22.8%	15	6.6%	4	1.8%
Lecture personnelle	43	18.5%	154	66.4%	27	11.6%	6	2.6%	2	0.9%
Sur ordinateur	116	51.1%	89	39.2%	13	5.7%	5	2.2%	4	1.8%
Télévision	6	2.6%	75	32.3%	93	40.1%	40	17.2%	18	7.8%

14 à 28. Perceptions — Échelle: 1 = Fortement en désaccord; 2 = Plutôt en désaccord; 3 = Plutôt en accord; 4 = Fortement en accord

	1		2		3		4	
Relations interpersonnelles								
14. Respect des éducateurs	1	0.4%	6	2.6%	142	60.4%	86	36.6%
15. Sentiment de confiance	2	0.9%	1	0.4%	88	37.6%	143	61.1%
16. Relations éducateurs/élèves	1	0.4%	11	4.7%	127	54.0%	96	40.9%
17. Relations élèves/élèves	1	0.4%	19	8.2%	139	59.7%	74	31.8%
Réussite scolaire								
18. Amélioration des apprentissages	2	0.9%	37	16.0%	145	62.8%	47	20.3%
19. Goût de la réussite	1	0.4%	16	6.8%	132	56.4%	85	36.3%
20. Méthode de travail intellectuel	2	0.9%	27	11.5%	136	57.9%	70	29.8%
21. Appui des éducateurs	3	1.3%	25	10.7%	146	62.7%	59	25.3%
Développement personnel								
22. Devient plus autonome	0	0.0%	19	8.2%	132	56.7%	82	35.2%
23. Devient plus responsable	1	0.4%	18	7.7%	133	56.6%	83	35.3%
24. Appropriation de valeurs	3	1.3%	14	6.0%	154	65.8%	63	26.9%
25. Diverses facettes de la personnalité	4	1.7%	14	6.0%	130	55.3%	87	37.0%
Information								
26. Suffisante	5	2.1%	31	13.2%	126	53.8%	72	30.8%
27. Communication régulière des enseignants	13	6.0%	51	23.4%	109	50.0%	45	20.6%
28. Participation des parents	6	2.6%	20	8.6%	152	65.5%	54	23.3%

29. Éléments de satisfaction par ordre d'importance (89% de répondants)

	1 +		2		3		4		5		6 -	
Enseignement	**117***	55.7%	57	27.1%	27	12.9%	6	2.9%	2	1.0%	1	0.5%
Vie scolaire	23	11.0%	41	19.5%	**60***	28.6%	67	31.9%	17	8.1%	2	1.0%
Encadrement	63	30.1%	**68***	32.5%	44	21.1%	29	13.9%	4	1.9%	1	0.5%
Spirituel et religieux	2	0.9%	4	1.9%	19	9.0%	31	14.7%	**79***	37.4%	75	35.5%
Implication des parents	2	1.0%	2	1.0%	9	4.3%	11	5.2%	78	37.1%	**108***	51.4%
Appui et suivi à l'élève	16	7.6%	44	21.0%	54	25.7%	**63***	30.0%	21	10.0%	12	5 . 7 %

30.	Ouverture aux programmes de concentration			
	1 = Oui	141		61.8%
	2 = Non	87		38.2%
		---		-----
	Total	228	(96.6%)	100.0%
	Préférence			
	1 = École internationale	53		40.2%
	2 = Sports-études	44		33.3%
	3 = Arts-études	9		6.8%
	4 = Immersion	25		18.9%
	5 = Autre	1		0.8%
		---		-----
	Total	132	(55.9%)	100.0%
31.	Poursuite de la formation intégrale			
	1 = Oui	180		79.6%
	2 = Non	46		20.4%
		---		-----
	Total	226	(95.8%)	100.0%

QUESTIONNAIRE AU PERSONNEL DU COLLÈGE DE CHAMPIGNY

PROFIL DU PERSONNEL ENSEIGNANT ET SA PERCEPTION DU CLIMAT D'ÉCOLE

ENCERCLEZ LE CHIFFRE CORRESPONDANT À VOTRE RÉPONSE

1. **Dans quel groupe d'âge vous situez-vous ?**

26 à 35 ans	1
36 à 45 ans	2
46 à 55 ans	3
56 ans et plus	4

2. **Votre sexe:**

Homme	1
Femme	2

3. **À quel niveau enseignez-vous principalement cette année ?**

1re secondaire	1
2e secondaire	2
3e secondaire	3
4e secondaire	4
5e secondaire	5

ENCERCLEZ LE CHIFFRE CORRESPONDANT À VOTRE PERCEPTION

ÉCHELLE:
1. Fortement en désaccord
2. Assez en désaccord
3. Assez en accord
4. Fortement en accord

Relations humaines

4.	Les élèves sont traités avec respect par le personnel	1	2	3	4
5.	Les élèves sont respectueux envers le personnel	1	2	3	4
6.	Je travaille dans un climat de confiance	1	2	3	4
7.	Je sens un esprit d'équipe au Collège	1	2	3	4
8.	Je sens que mes idées sont écoutées	1	2	3	4
9.	Je sens que mes suggestions sont prises en considération	1	2	3	4
10.	Je communique régulièrement avec les parents lorsqu'un élève éprouve des difficultés	1	2	3	4

Implication

11.	Ma participation à la prise de décision est suffisamment sollicitée au Collège	1	2	3	4
12.	Les élèves sont suffisamment impliqués dans la vie scolaire	1	2	3	4

RÉPONDEZ AUX QUESTIONS SUIVANTES SELON VOTRE PERCEPTION

13. Selon vous, quelle est la mission du Collège de Champigny?

14. Selon vous, quelles sont les principales forces du Collège?

15. Selon vous, quels sont les points à améliorer ou les faiblesses à corriger?

16. Quels sont vos besoins pour vous aider à progresser?

17. Avez-vous d'autres commentaires ou suggestions?

RÉSULTATS DES QUESTIONNAIRES AU PERSONNEL

Questions		Répondants		Pourcentage
1.	Groupe d'âge			
	1 = 26 à 35 ans	18		56.3 %
	2 = 36 à 45 ans	7		21.9 %
	3 = 46 à 55 ans	3		9.4 %
	4 = 56 ans et plus	4		12.5 %
		---		-----
	Total	32	(100.0 %)	100.0 %
2.	Sexe			
	1 = masculin	20		62.5 %
	2 = féminin	12		37.5 %
		---		-----
	Total	32	(100.0 %)	100.0 %
3.	Niveau d'enseignement			
	1 = 1re secondaire	6		23.1 %
	2 = 2e secondaire	7		26.9 %
	3 = 3e secondaire	3		11.5 %
	4 = 4e secondaire	5		19.2 %
	5 = 5e secondaire	5		19.2 %
		---		-----
	Total	26	(81.3 %)	100.0 %

4 à 12: Perceptions Échelle: 1 = Fortement en désaccord; 2 = Plutôt en désaccord; 3 = Plutôt en accord; 4 = Fortement en accord

	1		2		3		4	
Relations humaines								
4. Respect envers les élèves (100.0%)	0	0.0%	0	0.0%	14	43.8%	18	56.3%
5. Respecté par les élèves (100.0%)	0	0.0%	0	0.0%	29	90.6%	3	9.4%
6. Climat de confiance (96.9%)	0	0.0%	4	12.9%	13	41.9%	14	45.2%
7. Esprit d'équipe (96.9%)	2	6.5%	3	9.7%	19	61.3%	7	22.6%
8. Écoute de mes idées (96.9%)	0	0.0%	4	12.9%	17	54.8%	10	32.3%
9. Suggestions prises en considération (96.9%)	0	0.0%	3	9.7%	19	61.3%	9	29.0%
10. Communication régulière aux parents (93.8%)	0	0.0%	7	23.3%	17	56.7%	6	20.0%
Implication								
11. Participation à la prise de décision (100.0%)	0	0.0%	9	28.1%	17	53.1%	6	18.8%
12. Implication suffisante des élèves (100.0%)	0	0.0%	2	6.3%	12	37.5%	18	56.3%

ANNEXE F

QUESTIONNAIRES D'ENTREVUES

F-1 Questionnaire d'entrevues avec les élèves actuels

F-2 Questionnaire d'entrevues avec les anciens élèves

F-3 Questionnaire d'entrevues avec le Comité de parents

F-4 Questionnaire d'entrevues avec le personnel

QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE AVEC LES ÉLÈVES

Comment décririez-vous le Collège de Champigny à un de vos amis qui n'étudie pas ici?

1 RÈGLEMENTS

1.1 Que pensez-vous des règlements au Collège?

- droits
- responsabilités
- sanctions

1.2 Que pensez-vous de la discipline en classe?

- climat d'apprentissage
- respect, accueil
- ordre, silence, retards, oublis, ...
- exigences, travail,

2. SYSTÈME DE MOTIVATION

2.1 Que pensez-vous du système de motivation?

- mentions, certificats, méritas...

2.2 Êtes-vous d'accord avec ce système? Pourquoi?

2.3 Comment ce système vous aide-t-il à mieux réussir?

2.4 Avez-vous vécu des expériences de réussite scolaire au Collège? Donnez des exemples.

3. RELATIONS ENTRE LES ÉLÈVES

3.1 Quels qualificatifs donnez-vous aux autres élèves? Donnez des exemples.

- «bolés», «nouilles», ...

3.2 Cela vous affecte-t-il? Comment?

3.3 Comment pouvez-vous décrire les relations entre les élèves? Donnez des exemples.

4. RELATIONS ENTRE DIRECTION / ENSEIGNANTS / PARENTS / ÉLÈVES

4.1 Pouvez-vous décrire les relations professeurs / élèves au Collège?
Donnez des exemples.

4.2 Pouvez-vous décrire les relations direction / élèves?
Donnez des exemples.

4.3 Y-a-t-il des enseignants que vous admirez beaucoup au Collège? Pourquoi?

5. PHILOSOPHIE ET VALEURS

5.1 Qu'est-ce qu'il y a de plus important pour la direction concernant les élèves?

5.2 Qu'est-ce qu'il y a de plus important pour les enseignants concernant les élèves?

5.3 Qu'est-ce que vous appréciez le plus en tant qu'élèves? Pourquoi?

5.4 Qu'est-ce qui vous fait le plus souffrir en tant qu'élèves? Pourquoi?

5.5 Est-ce qu'il y a des choses qu'il faudrait améliorer au Collège?

6. L'ÉCOLE EN IMAGE

QUELLE EST LA MEILLEURE MÉTAPHORE (IMAGE, MOT) QUE VOUS UTILISERIEZ POUR COMPLÉTER LES PHRASES SUIVANTES:

6.1 L'enseignant type de mon école est_____
parce que _____

6.2 L'élève type de mon école est _____
parce que _____

6.3 La direction de mon école est _____
parce que _____

6.4 L'enseignant idéal est _____
parce que _____

6.5 L'élève idéal est _____
parce que _____

6.6 L'école idéale est _____
parce que _____

7. ENGAGEMENT

4e SECONDAIRE

7.1 Vous faites partie d'un groupe de Gestion des affaires étudiantes.
Qu'est-ce que cette expérience vous apporte?

7.2 Comment voyez-vous l'expérience d'engagement que vous vivrez en 5e secondaire en assumant une responsabilité dans le Collège?
Êtes-vous d'accord avec cette exigence du Collège? Pourquoi?

5e SECONDAIRE

7.3 Vous vivez une expérience particulière cette année en assumant une responsabilité dans votre milieu.
Que croyez-vous que cette expérience vous apporte?
Êtes-vous d'accord avec cette exigence du Collège? Pourquoi?

7.4 Vous êtes finissants au Collège?
Êtes-vous satisfaits de vos études au Collège? Pourquoi?

Y-a-t-il des choses à améliorer en général au Collège?

QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE AVEC LES ANCIENS ÉLÈVES

1. Comment décririez-vous le Collège de Champigny à un de vos amis qui n'a pas étudié ici? Pourquoi?

2. Qu'est-ce que vous avez apprécié le plus lorsque vous avez étudié au Collège? Pourquoi?

3. Qu'est-ce que vous avez apprécié le moins lorsque vous avez étudié au Collège? Pourquoi?

4. Qu'est-ce qui a été le plus utile pour vos études supérieures dans la formation que vous avez reçue au Collège? Pourquoi? Comment?

5. Qu'est-ce que vous auriez eu besoin pour vos études au CÉGEP ou à l'université et que vous n'avez pas reçu dans votre formation au Collège? Pourquoi?

6. Qu'est-ce que vous croyez que les jeunes du secondaire d'aujourd'hui ont le plus besoin dans leur formation pour les préparer aux études supérieures? Pourquoi?

7. Quelles sont les valeurs qui vous ont le plus marqués au Collège de Champigny? Comment?

8. Avez-vous des commentaires ou des suggestions à apporter aux autorités du Collège pour améliorer sans cesse la qualité de la formation offerte aux jeunes du Collège de Champigny? Pourquoi?

9. Avez-vous des commentaires ou des suggestions à apporter aux enseignants du Collège pour améliorer sans cesse la qualité de la formation offerte aux jeunes du Collège de Champigny? Pourquoi?

10. Avez-vous des commentaires ou des suggestions à apporter aux élèves du Collège pour améliorer la qualité de leur formation en vue des études supérieures? Pourquoi?

QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE AVEC LE COMITÉ DE PARENTS DU COLLÈGE

1. PERCEPTIONS À L'ÉGARD DU COLLÈGE

1.1 Comment décririez-vous le Collège de Champigny à des parents d'élèves qui ne fréquentent pas le Collège?

2. PHILOSOPHIE ET VALEURS

2.1 Comment décririez-vous la philosophie d'éducation qui domine au Collège? (Ce que les éducateurs essaient de réaliser avec les jeunes)?

2.2 Que pensez-vous du projet éducatif du Collège de Champigny? Comment se traduit-il dans les divers volets?

- l'aspect spirituel et religieux;
- la vie pédagogique;
- la vie étudiante;
- la vie sociale ;
- l'implication des parents.

3. VALEURS RELATIVES AUX RELATIONS INTERPERSONNELLES

3.1 Quel qualificatif caractérise le mieux le type de relation qui existe:

- entre la direction et les élèves;
- entre les enseignants et les élèves;
- entre les élèves;
- entre le Collège et les parents?

4. RÈGLEMENTS ET DISCIPLINE

4.1 Que pensez-vous des règlements du Collège?

4.2 Que pensez-vous de la discipline en classe?

4.3 Que pensez-vous des exigences du Collège en matière de travail et d'étude à la maison?

5. ENSEIGNEMENT

5.1 Comment décririez-vous:

- l'enseignement que votre jeune reçoit au Collège;
- les approches pédagogiques utilisées;
- l'évaluation des apprentissages?

5.2 Selon vous, quelles sont les principales raisons de la réussite de votre jeune au Collège?

5.3 Selon vous, quelles sont les principales raisons de l'échec, s'il y a lieu?

5.4 Selon vous, qu'est-ce qui motive le plus votre jeune à apprendre?

6. PARTICIPATION DES PARENTS

6.1 Comment décririez-vous le rôle du Comité de parents au Collège?

6.2 Les parents ont la possibilité de travailler en sous-comités dans certains champs d'action au Collège. Croyez-vous que ces champs d'action répondent aux besoins des parents? Pourquoi?

- activités sociales;
- activités pastorales;
- midi-conférences;
- conférences;
- Info-Parents;
- activités sportives;
- activités culturelles;
- valorisation de l'image du Collège.

6.3 Les parents utilisent-ils le Comité de parents pour présenter des problèmes à résoudre ou des suggestions d'amélioration? Donnez des exemples.

7. SATISFACTION GÉNÉRALE

7.1 Qu'est-ce que vous aimez le plus au Collège:

- au niveau de la formation en général;
- au niveau de la vie pédagogique;
- au niveau de l'encadrement;
- au niveau de la vie étudiante;
- au niveau des relations interpersonnelles;
- au niveau de la vie pastorale;
- au niveau des communications avec les parents?

7.2 Avez-vous des suggestions d'amélioration à proposer:

- au niveau de la formation en général;
- au niveau de l'enseignement;
- au niveau de l'encadrement;
- au niveau de la vie étudiante;
- au niveau des relations interpersonnelles;
- au niveau de la vie pastorale;
- au niveau des communications avec les parents?

QUESTIONNAIRE D'ENTREVUE AVEC LE PERSONNEL

1. PERCEPTIONS À L'ÉGARD DU COLLÈGE

1.1 Comment décririez-vous le Collège de Champigny à un ami qui n'enseigne pas ici?

2. PHILOSOPHIE ET VALEURS

2.1 Comment décririez-vous la philosophie d'éducation qui domine au Collège?

2.2 Comment le projet éducatif se traduit-il de manière concrète au Collège? Donnez des exemples.

- l'aspect spirituel et religieux;
- la vie pédagogique;
- la vie étudiante;
- la vie sociale;
- les parents?

3. VALEURS RELATIVES AUX RELATIONS INTERPERSONNELLES

3.1 Quel qualificatif caractérise le mieux le type de relation qui existe:

- entre les membres du personnel;
- entre le personnel et les élèves;
- entre les élèves;
- entre le Collège et les parents?

4. RÈGLEMENTS ET DISCIPLINE

4.1 Que pensez-vous du système de sanctions? Pourquoi?

4.2 Que pensez-vous du système de motivation? Pourquoi?

4.3 Selon vous, qu'est-ce qui motive vos élèves à étudier?

4.4 Comment verriez-vous une plus grande implication des élèves au niveau de la vie pédagogique et dans la définition et l'application des règlements?

5. LA VIE PÉDAGOGIQUE

5.1 Comment décririez-vous l'enseignement au Collège?

- Approches pédagogiques utilisées;
- Matériel didactique (audio-visuel,...);
- Évaluation des apprentissage;
- Les exigences de travail pour l'élève.

5.2 Que pensez-vous du perfectionnement ou du ressourcement offert aux enseignants?

5.3 Que pensez-vous de l'organisation des journées pédagogiques?

6. CONCERTATION AVEC LES PARENTS

6.1 Pensez-vous que les parents disposent de toute l'information nécessaire au suivi de leur enfant? Expliquez.

6.2 Comment verriez-vous une plus grande implication des parents au niveau pédagogique? Expliquez.

BIBLIOTHÈQUE
ENAP-MONTRÉAL
DATE DUE
06 MAR 1995
17 MAR 1995
14 JUL 1995